PARCOURS

Communication des entreprises

MÉMENTOS

HACHETTE
Éducation

PARCOURS

Communication des entreprises

Luc MARCENAC
Alain MILON
Serge-Henri SAINT-MICHEL

HACHETTE
Éducation

Conception : Agence Média

Réalisation : *CMB* Graphic

Couverture : Blanc de Zinc

ISBN : 2-01-16-7115-9

L. Marcenac : Professeur en Économie et Gestion. Enseignant à l'IUP Communication d'entreprise de l'Université Paris XIII et formateur en entreprise.

A. Milon : Docteur en philosophie de l'Université Paris-Sorbonne. Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication de l'E.H.E.S.S. Maître de Conférences habilité, responsable des enseignements multimédias de la filière Services et Réseaux de communication de l'Université de Versailles. Enseignant au Celsa (Paris IV), au Groupe HEC et à l'ESC Troyes. Consultant en sémiologie.

S-H. Saint-Michel : Enseignant à l'IUP Communication d'entreprise de l'Université Paris XIII. Responsable des stratégies à l'agence MAC.

SOMMAIRE

Partie II
Les communications vers l'interne

INTRODUCTION

Les analyses micro-économiques montrent que l'entreprise est autre chose qu'un segment sur un marché dont la seule fonction serait de produire. De la même manière, le consommateur est autre chose qu'un segment du marché chargé de consommer. L'entreprise va ainsi au-delà du modèle de la firme-point. L'entreprise existe comme une entité spécifique à forte valeur institutionnelle et organisationnelle. Notre objectif n'est pas de faire ici l'analyse des différents modèles organisationnels de l'entreprise. Cette analyse a déjà été faite par B. Coriat et O. Weinstein dans *Les Nouvelles Théories de l'entreprise*[1]. Nous nous contenterons de présenter et d'analyser les différents modes de communication des entreprises tant en interne qu'en externe. Nous tenons également à préciser que le simple découpage communication externe/communication interne/gestion des ressources humaines n'a de valeur que s'il obéit à des principes opératoires.

Dans la réalité, les modèles de communication des entreprises sont globaux et leurs enjeux sont communautaires. Nous avons déjà largement réfléchi sur les différentes perspectives culturelles de la communication d'entreprise ainsi que sur le passage du profit économique de l'entreprise – sa plus-value –, au profit social – la gestion des ressources humaines – et au profit sociétal – le choix libre des acteurs-citoyens[2].

Notre intention est de réfléchir sur l'évolution de la communication d'entreprise à travers une orientation théorique (les fondements socio-économiques de cette évolution), et une approche pratique à travers des études de cas de communication d'entreprise. Plutôt que d'écrire un énième ouvrage sur les outils de communication d'entreprise, il nous a semblé plus réaliste, tout en expliquant de manière explicite ces différents outils opératoires, d'inviter le lecteur à une réflexion sur l'interpénétration des champs économiques (le rapport marché/entreprise), de la sociologie des organisations (le rôle des acteurs dans la gestion des relations humaines), et des techniques de communication. Notre approche portera sur la manière dont ces différents champs, en s'interpénétrant vont reconstruire notre espace social. Notre intention est aussi d'aller au-delà des réductions managériales (l'euphorie des discours managériaux sur la charte d'entreprise, le projet d'entreprise, ou l'entreprise citoyenne), ou des discours contre-managériaux qui en restent à des lectures marquées historiquement par le découpage capital/travail.

L'entreprise se présente aujourd'hui comme une entité organisationnelle et institutionnelle, et non comme un simple segment de marché (une boîte noire qui produirait, comme le consommateur consommerait sans que l'on se pose la question de ce qui peut bien se passer dans l'organisation de cette boîte noire ou dans la tête du consommateur). L'entreprise n'est pas seulement une entité ouverte sur un marché qui la contient, mais elle est aussi le révélateur des différents enjeux proposés par les mutations et les innovations sociales.

1. Livre de Poche, 1995.
2. F. Cormerais et A. Milon. *La Communication Ouverte*. Paris, Éd. Liaisons, 1994, et F. Cormerais et A. Milon. « La communication ouverte ou communautaire : un enjeu pour l'entreprise citoyenne ? » in *Humanisme et Entreprise*, décembre 1995, n° 214.

• ***Tableau du marché comme lieu d'échange revisité***

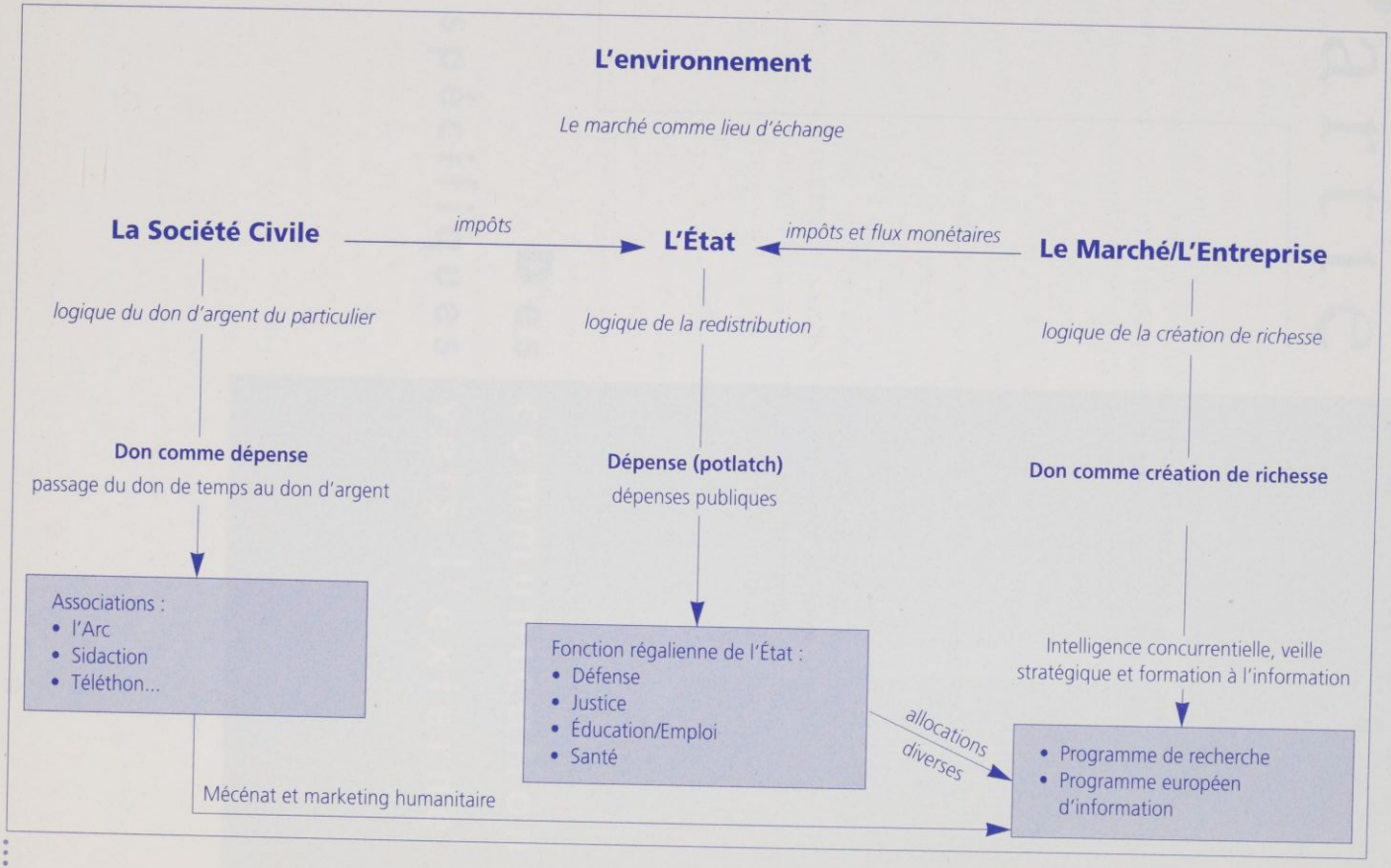
Le schéma qui va suivre a pour objectif de présenter, en matière d'organisation, le rôle de l'État, de la Société civile et du Marché, mais aussi l'interpénétration de ces trois acteurs les uns par rapport aux autres.

La fonction de l'État se définit autour du principe de redistribution. Nous ne poserons pas ici la question de la fin de l'État providence. Nous en resterons à l'État comme expression d'une organisation sociale statutaire dominante. Devant assurer certaines fonctions régaliennes comme la protection, la justice, la santé, l'éducation..., l'État opère certains choix et classe hiérarchiquement ces fonctions selon des agencements politiques. L'État va ainsi canaliser les flux monétaires pour les redistribuer selon ses orientations. À ce titre, il est significatif de voir comment l'État va se désengager de certains secteurs pour se surengager dans d'autres, désengagement qu'il demande implicitement aux deux autres acteurs du système social de compenser. La recherche avec le rôle croissant d'opérateurs privés comme les associations, l'éducation avec les projets éducatifs non institutionnels, la santé avec l'interpénétration du modèle bismarkien et du modèle beveridgien, etc. vont retrouver des opérateurs dans la Société civile et le Marché qui vont les aider à se développer.

La Société civile représente le citoyen et le tissu associatif. Dans ce cadre, les associations vont jouer un rôle économique important en organisant et comptabilisant les dons d'argent, même si le marketing humanitaire qui s'en dégage traduit souvent des formes travesties du don. Ces dons sont aussi le signe explicite du désengagement de l'État, certains en feront même le signe de sa déresponsabilisation au sens premier, c'est-à-dire son incapacité à apporter les bonnes réponses[1].

La dernière sphère est celle du marché et de l'entreprise. Elle apparaît comme le lieu de création de richesse. Le marché prend en charge des flux monétaires en vue de retisser et de développer des liens dans l'espace social. L'entreprise dans le marché ne se réduit pas à une simple fonction productrice (logique de la plus-value marchande) mais aussi émettrice (logique de l'acteur social). L'entreprise va alors se présenter comme une entité justifiant une triple fonction : le profit économique (la plus-value), le profit social (les ressources humaines), et le profit sociétal (la logique de l'acteur-citoyen).

1. *Cf.* A. Milon, *Analyse critique du don : la valeur immatérielle de l'information,* Travail d'habilitation, E.H.E.S.S., 1996.


L'environnement
Le marché comme lieu d'échange
La Société Civile
impôts
L'État
impôts et flux monétaires
Le Marché/L'Entreprise
logique du don d'argent du particulier
logique de la redistribution
logique de la création de richesse
Don comme dépense
passage du don de temps au don d'argent
Dépense (potlatch)
dépenses publiques
Don comme création de richesse
Associations :
• l'Arc
• Sidaction
• Téléthon...
Fonction régalienne de l'État :
• Défense
• Justice
• Éducation/Emploi
• Santé
Intelligence concurrentielle, veille stratégique et formation à l'information
allocations diverses
• Programme de recherche
• Programme européen d'information
Mécénat et marketing humanitaire

Partie I

Des communications spécifiques vers l'externe

L'objectif de cette partie est de faire l'inventaire de l'ensemble des outils dont disposent les entreprises pour asseoir leur communication vers l'externe[1]*. Nous présentons ici les types de communication externe les plus représentatifs des opérations de communication de l'entreprise, celles qui témoignent le mieux des enjeux sociaux mis en place par l'entreprise, à savoir la communication commerciale, la communication corporate, la communication financière, la communication de crise, la communication publique et la communication visuelle. Mais au-delà de ces communications externes, il convient de rappeler d'une part qu'à l'heure actuelle il n'y a aucune raison de séparer les opérations de communication de l'entreprise les unes des autres, et d'autre part que la notion même de communication externe est vaste puisqu'elle va des opérations publicitaires médias et hors-médias jusqu'au mécénat en passant par les opérations de promotion.*

1. Voir pour un développement complet des techniques médias et hors-médias *Stratégies publicitaires* par L. Marcenac, A. Milon et S.-H. Saint-Michel. Paris, Éd. Bréal, 3e édition, 1994.

IDENTITÉ ET IMAGE DE L'ENTREPRISE

Nous sommes passés d'une culture produit à une culture de marques, et de la publicité à la communication. L'avenir exige donc la défense et l'affirmation des marques. L'identité est le concept fondamental qui préside à toute action de communication. L'image en est son corollaire.

1 L'IDENTITÉ

L'identité est au cœur des actions de communication. Élément de différenciation présentant un réel intérêt stratégique, elle s'exprime par le biais de six facettes.

A Définition et utilité

L'identité est un concept fédérateur[1], une sorte de **charte** qui ne varie pas selon les communications. Elle définit ce qui doit rester permanent et ce qui peut évoluer. L'identité d'une entreprise permet à l'organisation d'exister comme une entité cohérente et spécifique, assumant son histoire et ayant sa place par rapport aux autres. L'identité est ainsi la réponse de la marque à la question suivante : quelle est sa différence, sa permanence, son homogénéité, sa valeur, sa vérité, et sa reconnaissance ?

L'identité implique une permanence dans le temps, une cohérence des signes émis et un certain réalisme. L'identité permet ainsi de fédérer les diverses communications de la marque. Pour préserver son efficacité, la marque doit surveiller sa cohérence souvent menacée par :

- **l'état de sur-communication** dans lequel nous vivons. On assiste en effet à une course aux budgets, à des surenchères en termes de communication. Tous les intervenants économiques communiquent, menant à un fantastique brouillage des émissions de chacun ;
- **l'ère du marketing de la ressemblance** dans lequel tous les produits ont tendance à être semblables, tant en raison d'études de marché communes qui conduisent à des conclusions souvent très proches, que suite à des technologies de plus en plus partagées (cf. les monospaces CITROËN, PEUGEOT et FIAT qui sont en réalité les mêmes. Seules leur identité et leur communication vont les distinguer) ;
- **les tendances à la diversification** menacent d'éclatement l'identité de la marque ne disposant pas d'une identité forte. La marque possède alors une personnalité par segment de marché couvert comme nous le verrons plus loin avec le cas des marques ombrelle.

L'identité est un concept d'émission à la différence de l'image qui est un concept de réception qui précise le sens, le projet et la manière dont la marque se conçoit elle-même.

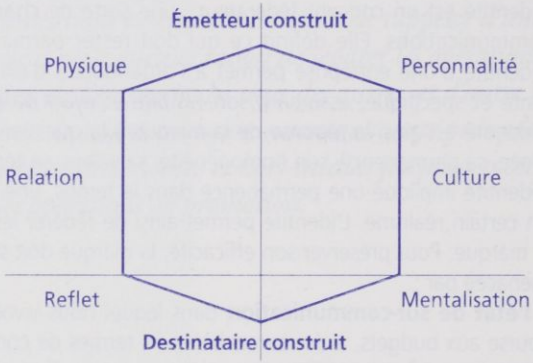
1. Sur ce point, voir J.-N. Kapferer *Les Marques, capital de l'entreprise*, Paris, Éd. d'Organisation.

Cependant, la marque devra, lors de la création de son identité, veiller à éviter trois dérives.

- **Le mimétisme,** produit d'une focalisation sur les concurrents dont la marque imite les communications et le style. La marque devra essayer de trouver le sien.
- **L'opportunisme,** résultat de l'obsession d'avoir une marque qui plaît. On se place alors sur des **courants socioculturels** en évoluant au gré de ceux-ci. C'est l'identité girouette.
- **L'idéalisme** qui est le propre d'une marque s'appuyant sur **une identité fantasmée.** Elle croît être ce qu'elle n'est pas, provoquant l'incrédulité totale et générant un fossé entre l'**identité réelle,** l'**identité idéalisée** et l'**identité perçue** par les cibles.

B Les six facettes de l'identité[1]

L'identité peut être représentée par un prisme à six facettes qui montre que la marque est une forme de discours.



Le prisme d'identité : source J-N Kapferer, op. cit., p. 56. Repris de J-F Variot.

Le physique, qui est au fondement de la marque est un ensemble de caractéristiques :
- objectives et saillantes qui viennent immédiatement à l'esprit quand on évoque la marque,
- latentes et enfouies dans l'esprit du consommateur,

> *Brandt : les machines à laver, Kodak : les pellicules couleurs,*
> *Porsche : les voitures de course.*

La personnalité est la façon dont la marque parle de ses produits et de ses services.

> *Brandt : sérieuse, franche, honnête. Kodak : folle et malicieuse.*
> *Porsche : flambeuse et sportive.*

Un univers culturel : la marque s'intègre et développe **un système de valeurs** et une culture propres. La culture peut être un moyen de se différencier de ses concurrents

1. Pour une application sous la forme d'une stratégie de création, cf. Les stratégies de création et le modèle de l'agence Synergie Équateur.

(cf. APPLE face à IBM, elle est la marque de la Californie, un peu folle, opposée au conservatisme bostonien de BIG BLUE, ou BENETTON pour lequel les valeurs finissent par primer sur le contenu produit).

Brandt : le savoir-faire français. Kodak : le rêve (American Dream, cf. ses références aux USA). Porsche : la Jet Set, l'élitisme poussé à outrance.

La mentalisation correspond au **miroir interne** de la **cible.** Elle est la relation que le consommateur entretient face à lui-même grâce à la marque.

Brandt : le bon acheteur et le bon sens français. Kodak : l'artiste aimant les enluminures. Porsche : l'auto-dépassement.

Le reflet, miroir **externe** de la cible, conduit les consommateurs à attribuer un statut aux possesseurs de la marque en question. Le reflet n'est pas la cible, il est l'image extérieure que la marque donne de cette cible. C'est en quelque sorte un modèle d'identification. Généralement, le reflet est bien plus étroit que la cible. Il est très utilisé dans la publicité, ne serait-ce que pour dédramatiser ou pour donner une ***valeur-signe*** au produit.

Brandt est la marque des « rationalistes » calculateurs. Kodak : les amateurs de photos loisirs et peu techniques. Porsche : la voiture des flambeurs/le signe de la réussite.

Un climat de relation entre la marque et le consommateur. DIM est ainsi très proche des femmes, les autorisant à exprimer leur féminité dans le cadre d'une réelle complicité. Les marques de services insistent souvent sur cet aspect pour donner plus de proximité à leur identité.

Brandt et la complicité qui permet la liberté par opposition à l'aliénation aux tâches ménagères. Kodak et la convivialité, la proximité (cf. personnages). Porsche : le partenaire de votre exhibition.

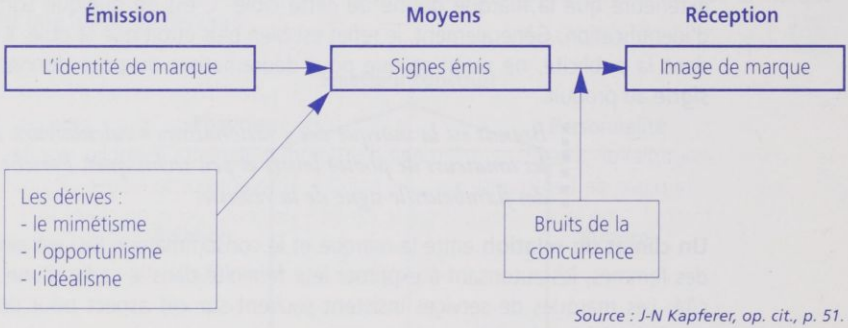
L'identité, surtout lorsqu'elle est exprimée par une signature, doit répondre, quelle que soit la facette sur laquelle elle joue, à des exigences d'**engagement** : c'est la qualité de la **promesse** exprimée par l'entreprise[1], et de la légitimité, vérité ressentie par le public lors de la réception du message[2], ainsi que l'émotion, univers imaginaire[3].
La charte de communication de la CAISSE D'ÉPARGNE reprend l'ensemble de ces éléments :
- prouver l'engagement et l'implication de l'entreprise ;
- démontrer une réelle expertise : la compétitivité ne peut être mise entre parenthèses.
- être tangible et factuel. La vocation doit être sous-jacente, elle étaye la spécificité de la CAISSE D'ÉPARGNE ;
- témoigner d'un état d'esprit : ne pas présenter les produits, mais l'état d'esprit qui les anime ;

1. Gaz de France : « Voir autrement, voir plus loin » et Michelin : « N° 1 en compétition, n° 1 en technologie ».
2. Crédit Agricole : « Le bon sens » (légitimité historique issue de ses liens avec la France rurale). La FNAC insiste, elle, sur son caractère agitateur.
3. Sony, par exemple, dans sa campagne de 1995 qui met fin au « Vous en avez rêvé... ».

- être inattendu en bouleversant les idées reçues et en forçant au questionnement ;
- adopter un langage spécifique en prenant le contre-pied de la langue de bois bancaire, en étant engagé, proche, serein, concret sans être moralisateur, ni adopter un langage de technicien ;
- signifier sécurité et tranquillité : le bénéfice final du consommateur doit être exprimé ; ceci est en phase avec les valeurs rassurantes de la CAISSE D'ÉPARGNE ;
- considérer le client comme adulte et responsable. Le discours ne doit pas être perçu comme un discours d'infantilisation, mais plus pédagogique.

À la CAISSE D'ÉPARGNE, comme dans toute institution, ces éléments répondent à des principes qui fondent le développement de l'entreprise. La volonté de pratiquer une activité bancaire accessible à toutes les couches de la population, une certaine éthique dans ses relations clientèle, et le souci de participer à l'amélioration du cadre de vie de chacun.

Identité et image

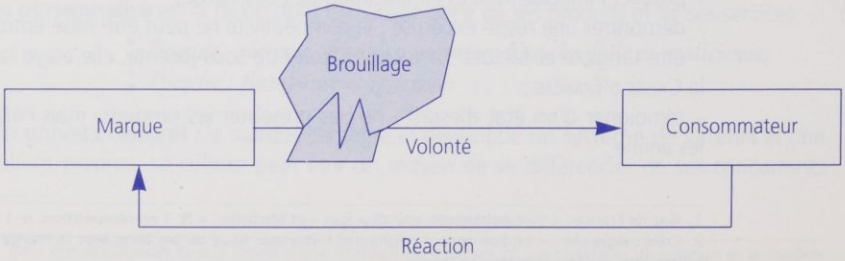


Source : J-N Kapferer, op. cit., p. 51.

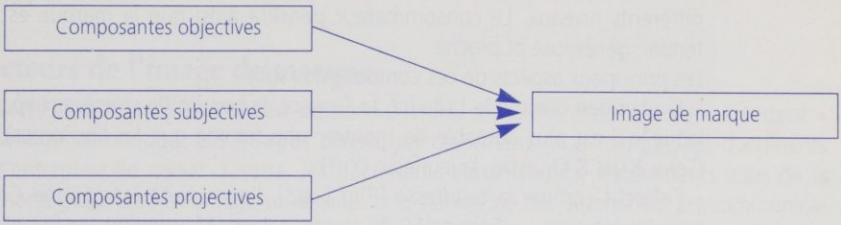
2 L'IMAGE DE MARQUE

L'image de marque correspond à la représentation mentale d'une institution, d'un produit ou d'un service. L'**objectif de la communication** consiste alors à donner un corps et une âme au produit ou au service. L'image de la marque représente ainsi sa **personnalité** telle que l'individu la perçoit. Dans la perspective de J-N Kapferer, l'image est avant tout un concept de réception qui porte sur le **décodage** de signes spécifiques aux produits, services ou communications de la marque.

L'image est donc un décodage et une interprétation de signes. Elle est la résultante de deux actions, celle de la marque et celle du consommateur.



A Trois composantes, trois voies à explorer



1 ■ Les composantes objectives

Les composantes objectives recouvrent les relations du produit à son environnement commercial. Elles comprennent :

- le type de produit ou de service. L'image d'une commune ne peut pas à ce niveau se situer sur les mêmes bases que celle d'un conseil général, aux attributions moins connues et plus détachées des préoccupations apparentes des administrés. L'image qu'un consommateur peut avoir d'un produit alimentaire peu impliquant (la farine, par exemple) diverge aussi de l'image d'un produit alimentaire impliquant (les yaourts);
- la place de l'entreprise sur son marché. Une entreprise leader et innovante possède toujours une image très différente de celle de ses suiveurs ou challengers;
- le degré de technicité et d'élaboration du produit. SONY et PHILIPS se battent pour la primauté des innovations pour la plus grande incertitude du consommateur;
- l'origine géographique. On attribue ainsi à certains produits des vertus : l'authenticité pour des choux-fleurs de Bretagne, la rigueur pour des produits allemands, le raffinement pour des mets asiatiques[1];
- l'implantation commerciale comprenant le mode de **distribution** et le lieu de vente. Cela renvoie aux stratégies de distribution. Un produit commercialisé en **circuit sélectif** ou **exclusif** cherche ainsi à maîtriser son image et son statut (haut de gamme, élitiste, qualitatif...);

> *Le dentifrice Fluocaril uniquement vendu en pharmacies qui développe une image « médicale » avec ses corollaires : efficacité, prix plus élevé, conseil, prescription par les dentistes...*

- le prix. Le **prix** connote aussi certains éléments : la **qualité**, le lieu de vente, etc. C'est le problème auquel s'affrontent certaines marques de parfum qui ne distribuaient leurs marques qu'en circuit sélectif, mais elles furent battues en brèche par l'apparition des discounters-parfumeurs;
- le service après-vente et les services connexes, qui permettent souvent de distinguer des produits intrinsèquement similaires ou se situant sur des marchés banalisés comme les garanties de BRANDT, de DARTY ou des produits CASINO.

1. Cf. la publicité en Afrique du Sud : « Telefunken. Construit par des perfectionnistes nés » (« Telefunken. Built by born perfectionnists ») dans laquelle on voit des allemands tatillons, à cheval sur l'équilibre, le rangement, la propreté... On tire un argument positif des petits défauts de nos voisins.

2 ■ Les composantes subjectives

Les composantes subjectives recouvrent les associations qu'une marque peut générer à différents niveaux. Le consommateur pensera ainsi que la marque est par exemple tendre, généreuse et proche.

Les principaux aspects de ces composantes sont :

- le physique comme la taille (*cf.* la TWINGO), la beauté (la crème aux liposomes... pour laquelle il est plus agréable de montrer une femme que les liposomes), la perfection (SONY, BANG & OLUFSEN), la jeunesse (YOP).
- l'affectif comme la tendresse (P'TIT LOUIS), l'agressivité (campagne CAISSE D'ÉPARGNE pour les retraites : « Enlevez 50 % à votre salaire. Maintenant, ça fait quel effet d'être à la retraite ? » et pour les crédits : « À quoi ressemble une maison qu'on a du mal à rembourser ? » avec une prison en visuel), la sympathie (« Bonne nuit, bon ÉPÉDA », les cuisines SCHMIDT dans le spot où dialoguent un chien, un chat, puis un perroquet), la protection (assurances CNP ou ZURICH ASSURANCES : une famille est dans un phare sur une île battue par la tempête), la générosité (biscuits DELACRE avec le chef cuisinier qui se rappelle son enfance ou COSTA CROISIÈRES : « Et la mer prend un air de fête », dans lequel la marque montre la palette de ses prestations) ;
- le mode de vie comme l'avant-gardisme (la brosse à dent COLGATE qui « vous enlève jusqu'à 70 % de plaque en plus », le tout dans une ambiance technologique en trois dimensions), la tradition (saucisson CALIXTE, fromage CHAUMES... tous deux issus de procédés industriels et marketing dénués de réelle tradition), l'optimisme (cas de bon nombre d'associations anti-Sida), la prudence (la Sécurité routière), la fantaisie (« Perrette et le pot au lait » : crème fraîche BRIDELICE), la persévérance (« Pour vous qui donnez chaque jour le meilleur de vous-même » : GILLETTE), la passion (le beurre PRÉSIDENT et ses experts laitiers toujours à la recherche des meilleurs assemblages), la philosophie et la sagesse (MERCEDES), le dynamisme (SARGÉNOR, médicament contre la fatigue : une femme demande un café dans une brasserie et se heurte à un serveur peu dynamique car fatigué).

3 ■ Les composantes projectives

Les composantes projectives expriment la façon dont la marque se projette dans l'esprit du consommateur. Le consommateur prête ici une clientèle à la marque qui peut différer de la clientèle réelle. Ainsi en ce qui concerne les voitures, la marque A serait plutôt réservée aux cadres nerveux, urbains, alors que la marque B concernerait les familles recherchant la solidité et la marque C serait achetée par les utilitaristes souhaitant une voiture pour circuler sans pour autant attacher d'importance à la marque.

L'image de marque se nourrit de tous les éléments de communication de la marque de ses produits à l'expression créative, en passant par les **positionnements**. C'est en réalité la personnalité qu'elle manifeste ainsi que la relation qui unit la marque et le consommateur, et la manière dont la marque considère son consommateur.

C'est pour cette raison qu'une approche purement technique de l'image, qui ne mettrait en avant que les produits par exemple, passerait à côté de l'essentiel, à savoir les éléments psychologiques. L'image de marque possède donc un contenu essentiellement affectif qui fait que l'on pourrait presque dire qu'elle existe déjà avant que le produit ne soit en vente. Par exemple, pour un produit nouveau faisant l'objet d'une

publicité, il existe déjà une image, ne serait-ce que par des *a priori*, des préjugés, des idées reçues ou des lieux communs, qui peuvent tenir au pays de provenance ou au type de produit.

B Les vecteurs de l'image de marque

Cette liste, non exhaustive, est destinée à mieux cerner les éléments qui « émettent » l'image de marque. Les **images physiques** comprennent la marque, les documents d'entreprise (le papier à lettre, les documents administratifs, les éléments issus de la charte graphique avec logo et déclinaisons, l'enseigne, les vêtements, les communications écrites et audiovisuelles...), les locaux avec le design et l'entretien, et les véhicules et les uniformes éventuels.

L'**image des produits** comprend, elle, la **qualité,** la communication des produits, l'esthétique, le conditionnement, l'homogénéité de la gamme et la complémentarité des produits. Mais l'image de marque concerne aussi les hommes et l'entreprise avec :

- la connaissance de l'entreprise par le personnel, et la manière dont ils en parlent à leurs relations/amis à l'extérieur de l'entreprise ;
- la personnalité des dirigeants (s'ils sont médiatisés ou non) ;
- le vocabulaire, la **formation** et la tenue du personnel dans toutes les acceptions du terme.

De la même manière, l'**information** participe de l'image de marque avec les cibles externes comme les relations avec les visiteurs (relations humaines, état du stand sur un **salon,** etc.), et les relations avec les médias, les investisseurs, les actionnaires, etc.

En dernier lieu, l'information interne joue un rôle important en matière d'image avec les documents d'accueil, le **journal d'entreprise,** le journal de marque, les séminaires, et les bulletins d'information.

C Quelle prééminence de marque ?

L'image de marque est une notion changeante puisqu'elle varie selon ses composantes et des données externes. Elle semble plus se préoccuper du paraître que de l'être de la marque révélant l'identité de la marque. C'est possible si l'identité s'appuie sur le produit (image de marque du produit), sur la marque de l'entreprise (image de marque institutionnelle), sur la classe du produit (image de marque d'un marché).

Ces catégories permettent à l'entreprise de hiérarchiser leurs priorités en termes d'image. Plusieurs cas de figure sont possibles.

1 ■ La prééminence de l'image des produits

Cette approche consiste en fait à retenir les avantages liés aux marques produit.

Une **marque produit** consiste à affecter à une marque, et de façon exclusive, un **positionnement,** une **promesse** et une communication.

Le groupe Accor avec Mercure (positionnement : quatre étoiles), Novotel (positionnement : trois étoiles), Ibis (positionnement : deux étoiles), Formule 1 (positionnement : une étoile), selon les segments de confort couverts. Procter & Gamble

avec Camay, Monsavon, Zest. Bongrain avec Saint-Moret, Caprice des Dieux, Chaumes...

Forces des marques produit	Faiblesses des marques produit
• Couverture totale d'un marché possible par des marques différentes, sans donner une image particulière (haut/bas de gamme) à l'entreprise mère. • Stratégie d'occupation du terrain. • Création d'une fausse concurrence par la multiplication de marques sur un même marché ou segment. • Bonne perception de l'innovation et des spécificités produit. • Permet de prendre des risques sur les nouveaux marchés. • Permet de préempter un positionnement sans s'encombrer d'une image déjà acquise ce qui est possible grâce à une arrivée sur le marché avant les autres marques, d'un territoire de communication.	• Aucun produit ne bénéficie de l'image des autres. Cela peut être parfois un avantage (cf. *a contrario* les mésaventures du parfum Bic). • Le public peut avoir l'impression d'être trompé, surtout quand il découvre la « supercherie » de cette fausse concurrence. • Chaque produit peut sécréter sa propre image sans bénéficier de celle de ceux qui l'ont précédé... ni même en faire profiter ceux qui vont le remplacer. • La capitalisation sur la sympathie est assez difficile car la base est étroite. • Nécessite d'importants investissements en communication : tout lancement de produit est le lancement d'une marque.

2 ■ Entre la marque produit et la marque ombrelle...

- ***La marque ligne***

La marque ligne propose plusieurs produits complémentaires sous un même nom. Par exemple, Foltène et sa lotion quotidienne (ligne 1), et la lotion qui permet la repousse cheveux (ligne 2). Ou bien Capture, complexe liposome décliné en Capture contour des lèvres, de l'œil, soin pour le corps.

Forces de la marque ligne	Faiblesses de la marque ligne
• Force de proposition de la marque et image très cohérente. • Coûts de lancement réduits. • Permet d'exploiter le concept à succès en le déclinant, tout en restant proche du produit de départ. • Facilite la distribution car on bénéficie d'un effet de gamme.	• Une ligne, c'est un univers délimité (déclinaison très proche du produit de départ). • Difficulté pour percevoir les fortes innovations, étouffées par les produits de la ligne. • Si un produit connaît des difficultés, toute la ligne peut en pâtir..

- ***La marque gamme***

Cette marque attribue de manière exclusive une marque à une **promesse** portant sur plusieurs produits et déterminant un territoire de compétence. C'est une sorte de concept général.

William Saurin avec sa Carte Brasserie proposant plusieurs plats préparés par exemple, ou Findus et ses « Cuisinés du jour », gamme de plats préparés.

Une marque gamme peut aussi couvrir une gamme plus simple. Pour une marque de thé, la marque gamme couvrira alors les différents parfums (bergamote, orange, menthe...) et les différentes présentations (sachets, vrac...).

Avantages de la marque gamme	Inconvénients de la marque gamme
• Capitalisation des actions sur un nom unique. • Territoire de légitimité précis. • Le coût de lancement des nouveaux produits est unitairement faible. • Valorise et repositionne car il ouvre à la marque de nouveaux territoires et opère à partir du capital d'image de marque. Elle enrichit ainsi la marque.	• Opacité de l'offre quand celle-ci est importante. • Unicité des communications produits car on communique plus sur un ensemble (la gamme) que sur une spécificité (les produits).

3 ■ La prééminence de l'image de l'entreprise : la marque ombrelle

Dans le cas de la marque ombrelle, *une même marque* soutient *plusieurs produits* dans des *marchés différents*. Cependant, ce terme est souvent mal utilisé. On parle en effet parfois de marque ombrelle pour des produits situés sur un même marché. Chacun d'eux a sa propre communication. Il développe ses propres **promesses** et garde un nom générique. Il s'agit donc d'une politique d'image globale qui recouvre l'ensemble des produits.

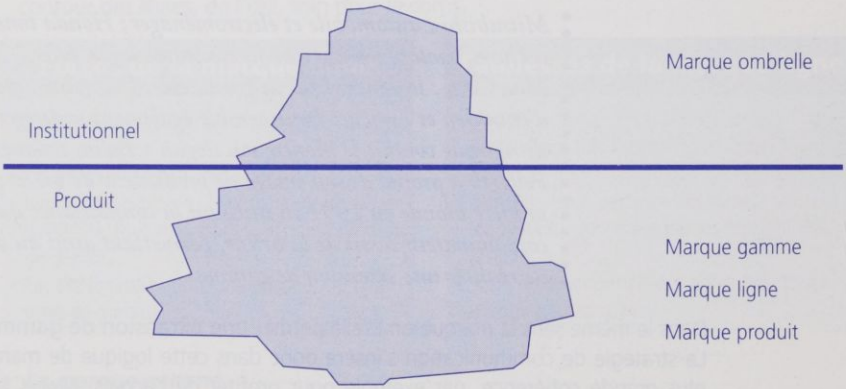
Mitsubishi : automobile et électroménager ; Honda tondeuses, voitures, motos ; Philips : hi-fi, électroménager, piles... ; Mac Cain : légumes et jus de fruits, etc. ; Palmolive : produits d'entretien et hygiène. Belin semble également se diriger vers ce type de marque comme le montre son slogan « Belin, croquez du bien ». Pelforth a profité de son image de producteur de bières pour lancer sa bière blonde en 1991 en utilisant la connaissance que le consommateur avait de la brune, permettant ainsi au brasseur de réaliser une extension de gamme.

Dans le même sens la marque ombrelle permet **une extension de gamme.**
La stratégie de communication s'insère donc dans cette logique de marque pour une plus grande cohérence, par exemple pour profiter de l'acquis. MAC CAIN a d'ailleurs profité de ses 72 % de notoriété pour se lancer ouvertement sur le marché des jus de fruits (elle possédait déjà GOA) ou se détourner d'un mauvais effet de communication en changeant de nom de marque par exemple.

Avantages de la marque ombrelle	Inconvénients de la marque ombrelle
• Synergie et capitalisation (sympathie et économie pour entrer dans de nouveaux marchés). • Le contenu de la marque peut évoluer en lui associant des produits qu'elle ne couvrait pas jusqu'alors. Cela permet de faciliter l'extension de marque. • Stratégie peu contraignante. • Mémorisation plus facile car unique et horizontale à un grand nombre de produits.	• Ne permet de faire bénéficier que d'une notoriété. • Un problème sur un produit se répercute sur les autres. • Difficulté d'**extension verticale** (création de produits plus bas de gamme par exemple). • Manque de « flexibilité » de l'image ainsi générée. Risque de « diluer » la personnalité de la marque (quel rapport entre les voitures et l'outillage Peugeot ?)

L'importance de la marque se retrouve aussi dans les objectifs de communication. En effet, l'objectif de la communication ainsi que les autres variables du mix est de rendre la marque forte dans la mesure où les marques fortes :
- permettent de maintenir des prix et des marges plus élevées,
- ont probablement un meilleur potentiel d'extension,
- permettent de disposer de plus de poids auprès de la distribution,
- ont une espérance de vie plus longue,
- bénéficient d'une plus grande fidélité consommateur,
- bénéficient d'une plus grande crédibilité/confiance.

L'image de marque renverse la logique de l'iceberg en s'appuyant sur les produits alors qu'ils ne sont qu'une étape à la construction de l'image institutionnelle.



D Les notions communes à l'image de marque

1 ■ Image de marque et typicité

Le concept de typicité est une alternative à l'image de marque. Il permet d'abandonner la notion de territoire, de profil ou d'image de marque. Il cherche ainsi à établir ce qu'il y a de commun à tous les produits d'une même catégorie. On se place alors du côté du consommateur pour évaluer et mettre en concurrence les produits les uns par rapport aux autres afin d'appréhender le mécanisme mental par lequel les consommateurs classent les catégories de produits. On essaie d'établir les utilités, matérielles ou immatérielles, recherchées indépendamment des marques qui les désignent.

2 ■ Le capital marque

Les marques fortes utilisent à des fins stratégiques leur capital-marque. Le capital-marque condense tous les éléments actifs et passifs liés à une marque, à son nom ou à ses symboles, et à tout ce qui apporte quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value, voire une moins value, aux produits et aux services.
Ces principaux éléments sont la fidélité de la clientèle à la marque, la notoriété de la marque, la **qualité** perçue, l'image de la marque et ses connotations, et les autres éléments actifs liés à la marque comme les brevets, les marques déposées, la qualité des relations avec la distribution...
Le capital marque permet à l'entreprise d'augmenter l'efficacité de ses dépenses marketing, de créer un fonds de commerce stable, d'augmenter plus facilement ses prix, et d'avoir un avantage concurrentiel. Le capital marque enfin, créé de la valeur pour les consommateurs en facilitant l'information et son traitement. Il donne confiance dans la décision d'achat comme la réduction des incertitudes grâce à la marque, comme il donne satisfaction pendant l'usage de la marque.

Face à un marché banalisé menacé par la guerre des prix, Kodak a mis une marque sur des laboratoires de photo (Kodak Premier et Double Jeu) en 1994. Intel a suivi exactement la même logique en apposant son logo sur du matériel informatique.

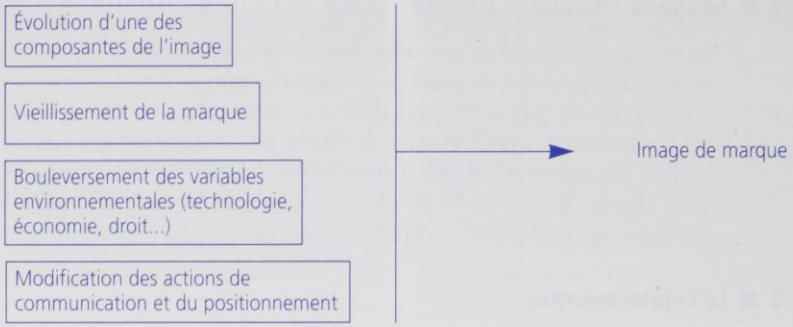
E Mener une politique d'image de marque

1 ■ Le travail à réaliser

Mener une politique d'image de marque, c'est avant tout déterminer quel doit être le contenu de l'image voulue par l'entreprise et ses produits afin de remplir les **objectifs** stratégiques de l'institution. Mais c'est aussi contrôler cette image, bâtir l'image par strates progressives, renforcer régulièrement l'image, savoir la modifier, contrôler l'image et mesurer le décalage[1] entre l'image voulue et l'image perçue, et faire évoluer l'image en fonction des contrôles et des caps stratégiques.

1. Par exemple, le décalage entre la réalité du groupe et son image auprès du grand public a bien été perçue par BASF. Cette distorsion était d'autant plus préoccupante qu'elle touchait également les clients du groupe et les cibles professionnelles. Un plan de communication sur trois ans a donc été élaboré avec un budget de 10 MF annuels. Une nouvelle signature a été créée : « BASF, au cœur de la matière, au cœur de la société ».

L'image évolue en effet sous des pressions diverses.



Face à cela, l'entreprise doit toujours déterminer précisément son image à tout moment. Mais elle doit aussi connaître les facteurs et les éléments qui ont permis la construction de l'image, comme elle doit vérifier l'évolution en fonction des objectifs stratégiques fixés et du potentiel de la marque.

La construction de l'image de marque se réalise dans la durée. Les diverses campagnes de communication viendront construire l'image de marque et la nourrir. Aussi doivent-elles respecter une logique commune, gérée par l'identité qui a pour objectif de structurer et de construire l'image.

2 ■ Définir les objectifs d'image

Agir sur l'image revient également à se demander si l'on doit porter nos efforts sur :
- sa richesse afin de développer les palettes de représentation de l'image ;
- son contenu. **Les objectifs** sont alors de « nourrir » l'image par des actions diverses (mécénat humanitaire par exemple) pour donner ou renforcer l'image de marque. C'est le cas de nombreuses marques situées sur des marchés banalisés ou commercialisant des produits peu impliquants. Elles cherchent alors à bénéficier de l'image de marque d'institutions qu'elles soutiennent ;
- les associations que la marque génère ;
- son orientation ;

ÉDF, par exemple, passe ostensiblement d'une image de service public technologique à celle d'un service tourné vers les usagers : « Nous vous devons plus que la lumière ». Mc Donald's cherche à sortir de l'ornière dans laquelle le fast food l'avait mise (exploitation humaine, militarisation des tâches, importation de produits non locaux, pollution...) en se dirigeant vers sa ***cible :*** *les familles. L'objectif est de réussir à faire évoluer l'image vers la proximité marque/parents/enfants et de l'intégrer dans l'affectif de la cible (cf. la Maison de R. Mc Donald).*

LA COMMUNICATION INTERNE

La partie qui suit se veut une réflexion méthodologique sur la façon d'aborder des cas de communication à destination de l'interne.

1 LA RÉSOLUTION DE CAS EN COMMUNICATION

Pour les cas de communication à destination de l'externe, le schéma d'analyse traditionnel est le suivant. Après une introduction qui définit l'annonceur et sa demande et qui pose les bases budgétaires du cas, une analyse de la situation est réalisée. À travers elle, il va s'agir de connaître et d'apprécier la situation de l'annonceur dans son contexte environnemental.

Pour des raisons pédagogiques, l'environnement est scindé en deux parties : les consommateurs et la concurrence. Cette division schématique est réalisée afin de déterminer si le problème de l'annonceur est davantage dû à la concurrence ou aux consommateurs. Des stratégies de communication seront développées en fonction de l'un ou de l'autre des éléments de l'environnement.

La première partie de l'étude, intitulée « analyse de la situation », doit permettre de construire un diagnostic de l'annonceur résumé par un tableau présentant ses points forts et ses points faibles. À partir de ce tableau est défini le problème à résoudre par la communication. Il s'agit ici de prouver qu'il existe un décalage entre le positionnement souhaité par l'annonceur et son positionnement effectif, décalage à supprimer par la communication.

La deuxième partie présente la stratégie de communication à mettre en œuvre. Cette partie est aussi divisée en deux. Un premier temps voit la définition de la stratégie proprement dite et l'examen de sa cohérence avec les autres variables du marketing mix. Dans un deuxième temps, des indications à destination des créatifs sont données.

L'étude de cas n'est pas une épreuve d'art : des slogans, des roughs... ne sont pas demandés. Par contre, pour affirmer la cohérence entre la création et la démarche stratégique mise en œuvre et qui doit la guider, un résumé de la réflexion stratégique est adressé aux créatifs. Ce guide pour la création prend souvent la forme très classique d'un plan de travail créatif (PTC).

Une troisième partie est enfin consacrée aux moyens de communication média et hors-médias. Cette partie répond à la question : quels moyens choisir comme support de la communication ? Elle procède également de choix stratégiques dépendant du budget et de l'environnement sur lequel évolue l'annonceur.

Ce cadre méthodologique est ouvert dans la mesure où, à l'intérieur d'un plan défini et qui a fait ses preuves, les parties peuvent être plus ou moins développées compte tenu du cas à traiter lui-même.

Cette ouverture nous permet d'appliquer ce cas à des cas de communication interne stricte et, globalement, à tout cas de communication. Il s'agit de se référer à un cadre porteur de l'action de communication dont la rigueur correspond au processus stratégique vu précédemment.

2 LES OBJECTIFS, CIBLES ET STRATÉGIES CRÉATIVES

Pour des cas de communication interne stricte, nous procéderons donc à une analyse de la situation où, après un diagnostic, il s'agira de définir le problème à résoudre par la communication, puis d'établir une stratégie de communication en fonction pour enfin choisir les moyens à mettre en œuvre.

A Les objectifs de communication

Après la première partie de l'étude où aura été prouvée la nécessité de recourir à une action de communication, une stratégie de communication sera élaborée. Le point de départ de la stratégie est la définition des objectifs.

1 ■ Trois verbes

Très globalement, les objectifs de communication à l'interne sont divers :
- asseoir la communication externe sur des bases internes saines ;
- développer les relations au-delà des limites de chacune des entités qui composent un holding ou un groupe. On met alors en place des passerelles et on favorise la mobilité et les synergies d'une firme à l'autre ;
- permettre la communication auprès de salariés dispersés dans des sites différents et parfois sous des marques différentes ;

> *Le groupe Accor est présent dans soixante pays avec une quarantaine de marques. On peut aussi citer l'exemple des vendeurs de l'entreprise peu présents physiquement dans l'entreprise mais qui en constituent néanmoins une part non négligeable.*

- dégager des valeurs de compétition, de performance et d'épanouissement : points mis en avant dans les projets d'entreprise et auxquels les individus doivent adhérer ;
- vendre un métier, une branche, un produit à des individus qui en sont solidaires ;
- améliorer les relations de travail ;
- contribuer au décloisonnement ;
- faire mieux reconnaître le travail de chacun par la hiérarchie et par rapport à l'environnement, permettre au salarié de se situer dans l'entreprise ;
- permettre une vision globale de l'entreprise ;
- équilibrer l'influence des syndicats ;
- (...)

Ces objectifs globaux correspondent à trois types d'objectifs comme en communication publicitaire :
- **les objectifs cognitifs :** ce sont des objectifs d'information, de familiarisation puis de renforcement qui portent sur la connaissance des caractéristiques du produit-objet de communication (objet sur lequel porte l'action de communication) ;
- **les objectifs affectifs :** ils ne concernent pas la perception factuelle de l'objet de communication mais sont des jugements de valeur, des sentiments à son égard ;
- **les objectifs conatifs :** ils visent le comportement de la cible à l'égard de l'objet de communication.

Au niveau d'une communication à l'interne, les trois objectifs suivants sont aussi valables :

- **le faire connaître** est mis en avant lors de l'accueil de nouveaux embauchés et plus globalement lorsque des informations sont à donner aux salariés : nouvelles technologies, situation de l'entreprise sur son marché... Ce premier objectif est directement lié aux outils d'information et de formation qui sont aussi outils de communication ;
- **le faire aimer** est également primordial puisqu'il s'agit à travers la communication de créer puis d'asseoir un sentiment d'appartenance entre l'entreprise et ses membres (notons que les trois verbes sont empruntés à l'anglais plus subtil ici, puisqu'il propose *to like*[1] et que nous n'avons qu'un « aimer », trop direct) ;
- **le faire faire** ou **faire agir** puisqu'il vise une modification du comportement lorsque celui-ci n'apparaît pas conforme à la réalité souhaitée et effective de l'entreprise.

2 ■ Six hiérarchisations

Les trois verbes « savoir », « aimer » et « faire » conduisent à six hiérarchisations possibles.

Six combinaisons possibles	
savoir-aimer-faire	faire-savoir-aimer
savoir-faire-aimer	aimer-faire-savoir
faire-aimer-savoir	aimer-savoir-faire

• ***Savoir-aimer-faire***

Cette première hiérarchie est la plus simple et sans doute la plus utilisée en communication publicitaire. Elle est liée à la théorie de la recherche d'informations. Pour une communication à l'interne, elle est utile lorsqu'il s'agit, par exemple, d'introduire de nouvelles technologies. L'individu doit connaître leur fonctionnement (savoir), comprendre leur utilité (aimer) et les utiliser (faire).

L'exemple marquant à ce niveau a été l'introduction rapide et à grande échelle de l'informatique en entreprise. Pour une population relativement âgée sur son poste de travail et donc habituée à un mode de fonctionnement classique, l'arrivée de terminaux d'ordinateurs a été une vraie révolution. Dans de nombreux cas, l'arrivée de l'informatique a effrayé ces individus qui ont eu peur d'être supplantés par la machine ou d'atteintes physiques (épilepsie, problèmes oculaires...). Pour résoudre ce problème (l'arrivée de l'informatique est mal vécue par certaines catégories des membres de l'entreprise), des stages de formation sont organisés, non des stages pointus de programmation informatique mais des stages où il s'agit très simplement de démystifier la machine informatique, de familiariser l'individu à son utilisation et de montrer son intérêt dans le travail quotidien.

• ***Le savoir-faire-aimer*** est appelé « hiérarchie de l'implication minimale ». Elle est utilisée en stratégie publicitaire par de très grosses firmes qui, par des budgets très

1. *Learn-like-do.*

importants, peuvent affirmer leur présence par un logo, un slogan... Il s'agit par ce type de communication de « *forcer le consommateur à apprendre même s'il ne veut rien apprendre* », « *il est question, non pas de convaincre, encore moins de séduire le consommateur, mais seulement de le vaincre* »[1]. Cette hiérarchie nous semble pour cela peu en adéquation avec la communication à l'interne qui doit au contraire être soudée sur les valeurs déjà développées précédemment.

- ***La hiérarchie faire-aimer-savoir*** est appelée « adhésion confirmée » et est en rapport avec la théorie de la dissonance cognitive de Festinger. Selon celle-ci, un individu heurté par deux éléments d'information à tendance à changer son contenu cognitif et donc son attitude. Dans le domaine publicitaire, la dissonance la plus courante a lieu après un achat important et le rôle de la publicité est de conforter l'individu dans le choix qu'il a fait.

  À l'interne, les membres de l'entreprise peuvent être confrontés à deux types d'information : les informations mises au point par l'entreprise elle-même et les informations informelles, mais aussi celles provenant de l'entreprise et celles provenant des médias. La réaction de l'entreprise au centre de deux types d'information est obligatoire car la dissonance peut avoir des conséquences dommageables au niveau du climat social. Cette hiérarchie montre alors la nécessité pour toute organisation de gérer les informations à son sujet.

  Pour Annie Bartoli dans *Communication et Organisation*, l'entreprise développe quatre types de discours :
  - le discours d'identité par lequel l'entreprise cherche à être reconnaissable parmi les autres ;
  - le discours de personnalité correspondant à une communication de marque ;
  - le discours factuel lié à une communication produit et qui s'attache, par exemple, à décrire les caractéristiques de fabrication, les procédés... ;
  - le discours culturel, expression des valeurs de l'entreprise.

  À l'externe, l'entreprise peut chercher à développer un discours culturel. L'essor du sponsoring ces dernières années montre que l'entreprise met en avant les valeurs qu'elle souhaite véhiculer en dehors de ses murs. Lier son nom à une compétition sportive, par exemple, est une façon de montrer que l'on possède les qualités que cette compétition dégage. Reprise par les médias (et l'objectif vers l'externe est bien celui-ci), à l'occasion de la compétition, le nom de l'entreprise pourra offrir aux consommateurs l'image recherchée. Les membres de l'entreprise, eux aussi cibles des médias, recevront cette information ; sa non-adéquation à la réalité quotidienne de l'entreprise aurait des conséquences néfastes.

  Dans le même ordre d'idées, il serait intéressant d'examiner les actions de communication réalisées à l'interne chez Union Carbide après l'accident de Bhopal.

- ***Les trois dernières hiérarchies*** ont été exposées par Claude Bonnange et Chantal Thomas dans *Dom Juan ou Pavlov*[2]. La hiérarchie **faire-savoir-aimer** utilise l'outil promotionnel généralement pour faire essayer le produit aux consommateurs. La

1. C. Bonnange, C. Thomas dans *Dom Juan ou Pavlov*, Éd. du Seuil, 1987.
2. *op. cit.*

hiérarchie **aimer-faire-savoir** est appelée l'impulsion enfantine et est utilisée pour des produits pour lesquels l'information est difficile voire impossible à donner : la senteur d'un parfum par exemple. Enfin, la hiérarchie **aimer-savoir-faire** est appelée « apprentissage attribué ». En terme de communication à l'interne, puisque cette hiérarchie met en priorité l'affectif, elle peut être utilisée à plus longue échéance dans des cas où l'entreprise a su déjà développer une forte communication visant à asseoir un discours de mobilisation. Lorsque celui-ci est installé, une relation de confiance effective est installée entre l'entreprise et ses membres et cette dernière hiérarchie peut être efficiente.

- ***Application à la communication interne***

Ainsi, parmi les six hiérarchies vues, le parallèle entre communication externe et communication interne nous permet de considérer trois hiérarchies possibles pour l'interne. La première a le mérite de la simplicité : faire savoir-faire aimer-faire agir. La deuxième faire faire-faire aimer-faire savoir insiste sur une gestion rigoureuse des informations à destination de l'externe et de l'interne. La troisième : faire aimer-faire savoir-faire faire concerne des actions de communication dans des entreprises ayant déjà installé un discours de mobilisation partagé. Les trois autres types de hiérarchies pourront être appliquées à des cas très particuliers. Il s'agira d'argumenter le choix d'une hiérarchie spécifique.

La communication des années quatre-vingts a pêché par un trop grand recours au faire aimer sans souci des deux autres objectifs. Cela a conduit dans bien des cas à la propagande et à la manipulation et donc à une négation de la communication. La communication publicitaire se veut dorénavant plus informative. À l'interne, les besoins d'information sont aussi développés et on assiste alors à la primauté du faire savoir.

Pourtant, puisqu'il s'agit de communiquer, le faire savoir ne suffit pas. L'objectif pour l'entreprise doit être aussi de connaître, c'est-à-dire de créer un véritable effet de retour et d'être à l'écoute de ses membres. Les hiérarchies sont en phase avec la réalité de l'entreprise si elles sont en conformité avec les besoins exprimés (même de façon non directement visible) et si elles prévoient une analyse en retour de l'information donnée et comprise.

B La fausse homogénéité de la cible

Toute action de communication met en relation un émetteur et un récepteur. La communication publicitaire s'est depuis longtemps penchée sur une définition précise de la cible à atteindre en proposant des outils pour la déterminer quantitativement et qualitativement, et des stratégies de cible. Ces stratégies définissent des choix en terme de segmentation : cible concentrée, cible directe, indirecte... Au niveau de la communication à l'interne, des choix sont à effectuer :

- la communication doit-elle s'adresser à tous les membres de l'entreprise ?
- doit-on segmenter la population de l'entreprise ?
- quels critères de segmentation retenir ?
- le critère de qualification des individus (qui demeure généralement le seul critère) est-il le meilleur ?

- ce critère n'implique-t-il pas au contraire l'inverse de l'effet de mobilisation recherché dans des entreprises qui proposent par exemple des outils d'information de qualité décroissante tout le long de la ligne hiérarchique ?

Nous parlons de fausse homogénéité de la cible dans la mesure où la volonté de transparence des entreprises se heurte à des besoins d'information et à des capacités d'analyse de l'information différents. Parler de cible homogène, c'est nier l'existence des microcultures dans l'entreprise et prôner un unanimisme peu enrichissant. La communication des années quatre-vingts à travers des grand-messes, vantait l'entreprise et tentait de faire partager à l'ensemble des salariés une idéologie qui guiderait leur action. Ces rituels archaïques ont échoué dans la majorité des cas, car ils ne proposaient qu'une politique d'image, de spectacle. On avait affaire à une communication peu en rapport avec la réalité du contexte français. Le tutoiement tout le long de la ligne hiérarchique, pour prendre un exemple simple, n'est-il pas qu'un simple jouet de communication bien éloigné de la réalité sociologique française ?

Reconnaître les microcultures dans l'entreprise c'est proposer une culture de l'entreprise respectueuse des différences, c'est donc réaliser une analyse culturelle qui reconsidèrerait le sujet : « *L'analyse culturelle privilégie la coopération libre à l'association séculaire, la marge de liberté personnelle à l'unité indivise* »[1]. Au niveau de la communication à l'interne, reconnaître ces différences c'est refuser l'homogénéité de la cible pour toutes les actions et donc nier l'existence de besoins globaux pour affirmer l'individualisation des membres de l'entreprise.

L'entreprise doit rechercher les besoins (des entretiens individuels aux enquêtes sociales) et informer ses membres en fonction de leurs besoins et de leurs capacités d'analyse sans fausse pudeur et en cherchant à ne pas heurter les sensibilités. Rappelons à ce propos que le rôle de l'entreprise doit être aussi de développer la formation initiale de ses membres à travers une formation qui n'est pas que techniciste mais qui permet une ouverture culturelle.

L'entreprise aujourd'hui n'a pas à avoir plus qu'hier de volonté philanthropique, mais participer à la vie de la cité et donc au développement des individus est dorénavant un de ses rôles.

C La stratégie créative

Après avoir réalisé une analyse de la situation tant interne qu'externe qui permet de percevoir les points forts et les points faibles de l'entreprise sur son marché, un problème à résoudre par la communication doit être défini. De la bonne formulation de ce problème sera envisagée une stratégie de communication destinée à supprimer l'écart entre la situation présente et la situation souhaitée.

1 ■ La création à l'interne

Au niveau du management, cette stratégie consiste à fixer un ou plusieurs objectifs en fonction de cibles déterminées et des moyens destinés à les atteindre. En terme de

1. F. Cormerais, A. Milon, *op. cit.*

communication, ce premier niveau est dépassé puisque des directives de création sont données.

Les outils de communication prévus doivent en effet faire passer un certain message et l'habillage de celui-ci doit être prévu. Conformément à ce que nous avons déploré de la communication spectacle, la question qui se pose à ce niveau est la suivante :

- la communication interne peut-elle être créative ?

La réponse à cette question fait référence au terme création :

- qu'est-ce qu'une communication créative ?
- qu'est-ce qu'une bonne ou mauvaise création ?

Encore une fois, un parallèle doit être établi entre les besoins des individus, le message qui leur est destiné et sa forme. Si la communication des années quatre-vingts a été qualifiée de manipulatrice, c'est qu'elle était en décalage avec la réalité de l'entreprise tant au niveau du fond que de la forme. Les grand-messes ont brutalement cessé avant l'annonce des licenciements qui arrivaient chez l'intéressé par simple lettre recommandée, affirmant ainsi le décalage décrié. La communication à l'interne doit être portée par le bon sens et peut être simple. Ce qui ne supprime pas la créativité ni le talent de ceux qui réalisent concrètement les outils de communication et quel que soit le lieu d'exercice de leur création : service intégré à l'entreprise ou agence de communication.

Ainsi, la communication à l'interne peut et doit être créative puisqu'elle demeure une communication : un journal d'entreprise peut être beau, une vidéo peut reposer sur un scénario original... s'ils sont en conformité avec la vie de l'entreprise. Cette nécessaire liaison entraîne un encadrement de la création qui n'est pas là pour la bloquer mais la guider en fonction d'objectifs définis et vers une cible précise.

2 ■ Les guides de création

• *La star stratégie*

En communication publicitaire, un tel encadrement a souvent été critiqué. La star stratégie de RSCG, pour ne citer qu'elle, se voulait être une nouvelle définition de la stratégie de création qui n'enfermerait pas les créatifs dans un carcan et ne les rattacheraient pas à « *la simple justification désuète, voire simpliste, d'une promesse* ». Néanmoins, la **promesse** ne disparaît pas dans la star stratégie qui demeure un guide pour la création et la critique envers les autres guides ne constitue en fait qu'un positionnement concurrentiel de l'agence.

• *Le plan de travail créatif*

À l'interne, un guide de création est utile et un parallèle avec les modèles existants en communication publicitaire peut être porteur d'efficacité. Le guide le plus simple et le plus utilisé est le plan de travail créatif de Young & Rubicam. Nous avons exposé les rubriques successives du plan de travail créatif. Très proche de ce premier guide de création, la copy-stratégie, modèle Procter & Gamble consiste à définir :

- un positionnement du produit (rappelons que le terme « produit » est ici générique. Il constitue l'objet pour lequel une communication sera réalisée. À l'interne, au niveau le plus global, l'objet est l'entreprise) ;

- une détermination de la cible ;
- la promesse produit (ses qualités) et/ou le bénéfice consommateur (au niveau le plus global, ce que le destinataire en retirera) ;
- le ton ou l'ambiance du message, ce ton pouvant être rationnel, démonstratif, informatif, symbolique, humoristique, esthétique, imaginaire... la communication à l'interne peut être créative.

Dans ce cas, la stratégie de création doit être positive et se concentrer sur les points forts du produit ; être simple et éviter les sous-entendus (le décryptage sémiologique n'est pas forcément à la portée de tous) ; être unique pour ne pas rendre le message incompréhensible ; être cohérente (les preuves peuvent être nombreuses à condition qu'elles montrent un enchaînement plausible) ; de préférence originale sinon il y a risque de confusion et d'assimilation ; et, en dernier lieu, adaptable.

En somme, il n'y a pas de règles pour la bonne rédaction d'une stratégie de création mais simplement un certain nombre d'étapes à suivre. Les deux types de guide vus permettent de centrer la création autour d'un **axe** (idée principale véhiculée par une campagne de communication, il correspond à l'attitude mentale autour de laquelle la création va s'articuler en définissant un terrain psychologique précis) et de le traduire par un **concept** (idée maîtresse de la campagne, il interprète et personnifie l'axe).

- ***Autant de stratégies que de grandes agences...***

La majorité des grandes agences de communication ont développé leur propre stratégie de création : stratégie référentielle et démonstrative chez Ogilvy, stratégie du parti pris chez HDM, stratégie barbare chez CFP, disruption chez BDDP, PCP chez Opéra-RLC... (voir la première partie de l'ouvrage). Toutes ont le mérite de lier la création aux stratégies de communication définies, et d'offrir un cadre plus ou moins rigoureux aux créatifs. La majorité d'entre elles peut être adaptée à des actions de communication à l'interne. Les plus évidentes et les plus simples sont le plan de travail créatif et la copy-stratégie. La **stratégie du colimaçon,** modèle BL/LB peut aussi être un guide intéressant.

Le briefing créatif de l'agence Bordelais, Lemonnier/Léo Burnett se présente comme une variante du plan de travail créatif mais propose une structure beaucoup plus dynamique et à effet de ricochets. Il se présente de la façon suivante.

1. type de communication (campagne, coup publicitaire ou nombre de format),
2. cible,
3. proposition consommateur,
4. support de la proposition,
5. caractère de la marque recherché/existant,
6. contraintes exécutionnelles,
7. rétroplanning.

La dynamique de cette structure est à trouver dans le troisième point : la proposition consommateur.

- ***La stratégie du colimaçon en interne***

Cette structure peut être illustrée par notre exemple de stages en informatique donné précédemment. Le problème à résoudre par la communication était, pour mémoire, les

craintes d'un certain type de membres de l'entreprise face à l'arrivée de terminaux d'ordinateurs sur leur lieu de travail.

Application de la stratégie du colimaçon

1. Type de communication : campagne à long terme (vu l'ampleur de la cible)
2. Cible : difficile à repérer, elle regroupe davantage une catégorie d'âge qu'une catégorie par les qualifications
3. Proposition consommateur :
   - comportement actuel : méconnaissance de l'outil informatique
   - perception actuelle : image de l'informatique « magique » qui effraie (peur de l'utiliser, crainte de troubles physiques...)
   - proposition consommateur : l'informatique à la portée de tous les membres de l'entreprise
   - perception recherchée : l'informatique est un outil qui simplifie le travail
   - comportement recherché : l'utilisation quotidienne de l'outil informatique
4. Support de la proposition : stage de formation
5. Caractère de la marque : information ludique
6. Contraintes exécutionnelles : stage en interne animé par des formateurs internes.

Les stratégies de création développées ici ont depuis longtemps fait leurs preuves en communication publicitaire. Elles peuvent être adaptées à des actions de communication à l'interne mais ne constituent pas de ce fait une panacée. Il est pourtant indispensable que la création se réfère à un guide afin d'asseoir une réelle cohérence entre la communication et la réalité de la vie en entreprise.

Après ce guide, des moyens de communication sont définis. En matière de communication interne, on se référera aux différents moyens vus : rémunération, formation, information...

LES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE

La mobilisation, la motivation, le développement de la culture de l'entreprise sont les principaux enjeux de la communication interne. Les outils de la communication sont écrits, oraux, audiovisuels, multimédias ou mixtes. Dans ce contexte, la communication interne va mettre en œuvre des environnement spécifiques à l'entreprise comme :

- *l'environnement social avec la fonction de gestion des ressources humaines ;*
- *l'environnement technologique avec la puissance industrielle de l'entreprise ;*
- *l'environnement marketing avec la politique marketing de l'entreprise ;*
- *l'environnement écologique gérant le lien social de l'entreprise.*

L'ensemble de ces environnements incite l'entreprise à s'ouvrir sur le monde extérieur et à se mettre à l'écoute de ce monde en pleine évolution. C'est pourquoi, il n'est pas question ici de parler de recettes, mais plutôt de comprendre la manière dont un plan de communication interne s'intègre dans un plan global de communication en vue d'appréhender les problèmes d'organisation et d'adaptation de l'entreprise.

1 RÉPARTITION SELON LES TECHNIQUES

Le principal objectif de la communication interne est de mobiliser et d'associer les salariés d'un groupe. Il existe ainsi différents moyens de communication comme l'écrit, l'oral, l'audiovisuel, le multimédia et les moyens mixtes.

A L'écrit

Moyen de communication traditionnel de notre culture, il est intéressant dans le cas de forte **duplication** du message. Son principal inconvénient est d'engendrer une masse importante de documents de plus en plus lourde à gérer par l'entreprise. Toutefois, les techniques actuelles de gestion électronique de documents (la GÉD) et d'échange de documents informatiques (l'ÉDI) évitent à l'entreprise de perdre beaucoup d'argent dans le temps de recherche d'informations.

Le message écrit doit être efficace, logique, agréable et soigné. Les principaux outils de la communication écrite sont le journal d'entreprise, la lettre aux salariés, la note interne, la note d'information, le rapport annuel, le bilan social, la revue de presse, la boîte à idées, l'enquête, l'audit, l'annuaire, l'organigramme, la télécopie...

B L'oral

La communication orale est directe. C'est un moyen économique pour l'entreprise quand l'audience est limitée. Par contre, son inconvénient est d'être facilement détournable et interprétable. Ce médium a besoin d'être accompagné par d'autres supports dans la mesure où il est éphémère et reste sans trace.

On le retrouve dans la réunion d'information, la conférence, le groupe d'étude, l'entretien individuel, la visite d'entreprise, le cercle de qualité, la journée « portes ouvertes »...

C L'audiovisuel et le multimédia

Médias à la mode, l'audiovisuel et le multimédia restent des techniques de communication lourdes à mettre en œuvre et relativement chères pour l'entreprise. En fait, elles s'adressent principalement aux grands groupes industriels.

On les retrouve dans la visio-conférence, le film d'entreprise, le serveur Minitel, le serveur Web, le diaporama, le catalogue électronique, la borne interactive, le CD Rom promotionnel, l'outil multimédia d'aide à la vente...

D Le choix des techniques

Il doit s'effectuer en fonction de l'analyse de la cible. Autrement dit, il faut être capable de répondre précisément aux questions : que dire (nature du message) ? qui le dit (nature de l'émetteur) ? et à qui et comment le dire (nature du récepteur) ?

En fonction des critères de cibles et de la nature du message, on choisira tel ou tel support.

2 RÉPARTITION SELON LES OUTILS

L'entreprise utilise ces différents canaux de communication en interne. Les communications descendante (hiérarchique), ascendante (remontant vers la hiérarchie) ou mutuelle (réciproque) correspondent à ces canaux.

A La communication descendante

Elle consiste à informer et à mobiliser le personnel. Elle est censée résoudre les problèmes conflictuels au sein de l'entreprise. Essentiellement hiérarchique, elle permet d'assurer une certaine cohérence dans l'entreprise. Elle transmet avant tout les fonctions, les rôles et les tâches de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

- ***La lettre au personnel***

La lettre au personnel permet à la direction d'informer les salariés du groupe sur ses prospectives. Technique rapide pour informer les salariés, elle reste un bon outil dans le

cas d'une **communication de crise.** Toutefois, il convient de veiller à ce que cet outil n'empiète pas sur les relais de communication des instances syndicales. La lettre a en général pour thème les objectifs et résultats de l'entreprise.

- ***La note de service***

Elle donne les grandes orientations ou directives de l'entreprise. La faiblesse de la note de service tient au fait qu'elle n'a pas de destinataire précis. Sa fonction informative est souvent mise en arrière-plan, puisque le rédacteur de la note souhaite avant tout mettre en avant sa propre position. Il s'agit plutôt d'un faire-valoir et d'un moyen de se protéger et de se couvrir. Il ne faut pas en abuser, et elle doit, pour être efficace, diffuser des informations ponctuelles.

- ***Le panneau d'affichage***

Support principal de l'information légale en entreprise, le panneau d'affichage permet de diffuser les informations sur les droits des salariés, l'expression syndicale, le règlement intérieur, la sécurité, les articles du Code du travail sur l'égalité professionnelle, les coordonnées de l'Inspection du travail, de la Médecine du travail.

Ce support peu coûteux permet aussi de diffuser des informations propres aux salariés ainsi que des informations sur l'entreprise (information économique, sociale ou pratique).

Il faut veiller également à la lisibilité du panneau d'affichage. Les notes affichées doivent respecter la charte et les codes graphiques de l'entreprise. En outre, il est important de respecter un mode-type de présentation afin d'éviter des affichages sauvages et surchargés.

- ***Le vidéotex***

Technique récente dans les modes de communication interne, le vidéotex diffuse électroniquement de l'information sous la forme de journaux télématiques, mais il s'agit plutôt d'un mode de communication externe qui s'intègre aux techniques de gestion de bases de données.

- ***Le discours du président***

Le chef d'entreprise utilise souvent ce procédé pour communiquer ses plans de politique générale.

- ***Le rapport écrit***

C'est un procédé qui permet de faire un point précis sur un sujet donné. Compte rendu de décisions déjà prises, il doit être bref et concis et suivre un plan rigoureux.

- ***La revue de presse***

Souvent à thème, elle peut aussi être libre. C'est un support de communication complexe dont la lecture dépend des centres d'intérêts qu'elle développe. La revue de presse permet de diffuser de l'information stratégique en entreprise, à condition qu'elle ne soit pas trop confuse.

- ***La journée « portes ouvertes »***

Cet événement a pour intérêt de présenter la cellule de travail du salarié aux membres de sa famille.

- ***La visite d'entreprise***

  La visite permet aux salariés de valoriser leur travail auprès de membres extérieurs. Lourde à mettre en œuvre, elle implique une signalétique, un affichage particulier ainsi qu'une opération de promotion (cadeau, buffet...).

- ***Le journal d'entreprise***

  Moyen de communication le plus utilisé en interne, il véhicule la philosophie et le projet de l'entreprise. Chaque journal possède son propre concept et sa propre ligne graphique. Son contenu doit en outre rester objectif. Il présente souvent l'actualité du secteur de l'entreprise. Support destiné à l'ensemble du personnel, il est très utile pour diffuser les informations essentielles de l'entreprise. Ouvert, objectif et libre, le journal d'entreprise doit cependant respecter les règles déontologiques du journalisme.

- ***Le livret informatif***

  Il a souvent plusieurs formes. Il peut être vidéo, multimédia ou papier. En externe, il permet de valoriser et de défendre l'image de marque de l'entreprise. En interne, il est un guide très utile destiné aux salariés. Il permet la bonne intégration de l'individu au sein d'un groupe.

- ***La plaquette et le dépliant***

  Ces deux procédés peuvent s'associer au livret d'accueil. Ils permettent de présenter l'entreprise en interne comme en externe. On y retrouve souvent l'histoire, la culture, et la philosophie de l'entreprise.

- ***Les autres supports papier***

  La lettre aux salariés, les bulletins de paie, les feuilles express en sont les meilleurs exemples. Leur fonction principale est de fournir des informations récentes sur des sujets bien particuliers.

- ***La conférence***

  Elle est destinée à l'ensemble du personnel et porte sur des sujets de culture générale ou des sujets spécialisés. Cela peut être un bon moyen de formation professionnelle.

- ***La signalétique de l'entreprise***

  C'est un mode de communication plus externe qu'interne. Voir, à ce titre, le chapitre consacré à la communication visuelle.

- ***L'audiovisuel***

  Technique de communication à la mode, l'entreprise ne doit pas tomber dans la communication spectaculaire. Cette technique de communication revêt plusieurs formes comme le film, le diaporama, l'outil multimédia, la téléconférence, la vidéo-transmission, la télévision câblée...

- ***La réunion***

  La réunion peut être plénière, générale, avec le personnel, de service, de cercle de qualité, conférence... Ces réunions permettent une liberté d'expression. Elles ne doivent pas non plus être trop nombreuses afin d'éviter tout effet de « réunionnite ».
  La réunion reste un bon moyen pour décloisonner l'information, mais elle risque aussi de déformer le message.

- ***Le compte rendu***

C'est un moyen de communication à la fois descendant, ascendant et mutuel. Il doit être objectif pour être diffusé par les voies de communication interne comme le journal, le bulletin, l'affichage.

- ***La commission***

C'est une institution stable dans l'entreprise. Elle permet de trouver des solutions à des problèmes d'ordre organisationnel. Certaines commissions sont obligatoires comme les commissions de participation. D'autres sont spécifiques à l'entreprise.
Ces commissions permettent de responsabiliser le salarié. Aujourd'hui, la commission est remplacée par le cercle de qualité même si son importance décroît fortement aujourd'hui.

- ***Le cercle de qualité***

Développé dans les années soixante-dix, les cercles de qualité ont aujourd'hui moins d'importance. Ils sont utiles quand ils engendrent des réformes dans les cycles de production. Ils fonctionnent par petits groupes de salariés et ont pour tâche d'identifier et d'analyser les problèmes d'organisation du travail.

- ***La ligne téléphonique ouverte***

Bon moyen pour donner la parole aux salariés, la ligne téléphonique permet un accès libre à la communication interne.

B La communication ascendante

Ses principaux objectifs sont d'enquêter en vue de stimuler le dialogue au sein de l'entreprise. La communication ascendante traduit la qualité d'écoute à l'égard de différents interlocuteur. Il existe ainsi plusieurs formes de communication ascendante comme :

- l'information formelle structurée autour d'une relation entre un émetteur et un récepteur clairement identifiés ;
- l'information spontanée. Ce genre d'information sort du cadre habituel de la communication d'entreprise ;
- l'information sollicitée, communication nécessitant ou non une réponse ;
- l'information interrogative correspondant à une information qui prend la forme de questions destinées aux responsables afin de mesurer les besoins des personnels ;
- l'information revendicatrice, sorte d'information contestataire permettant aux chargés de communication d'évaluer les besoins de communication en interne ;
- l'information d'entreprise organisant la politique générale de l'entreprise. Ce genre d'information permet de construire et d'organiser l'entreprise ;
- l'information des salariés variant en fonction des conditions de travail et des relations professionnelles de l'entreprise comme les informations spécifiques à chaque branche d'activité ;
- l'information-rumeur, information dont ni l'émetteur ni les relais ne sont repérés. Information sans structure, elle reste dangereuse en interne comme en externe ;
- l'information feed-back impliquant le plus souvent une réaction face à un événement donné.

Ces différents outils de communication sont censés compenser les effets pervers de la communication descendante. En effet, la communication ascendante répond au besoin d'exprimer une opinion personnelle face à des informations issues de la hiérarchie. Elle possède une fonction d'équilibre.
Les enquêtes, le groupe de travail, les sondages d'opinion sont le moyen de traduire les attentes des salariés en matière de relation avec la hiérarchie, en matière de conditions de travail, de salaire ou d'évolution de carrière.

Les outils de communication ascendante favorisent le climat social de l'entreprise comme ils permettent de faire l'inventaire des motivations des salariés et de leurs besoins spécifiques. Ces techniques de communication font appel aux mêmes techniques marketing que les entretiens qualitatifs ou les réunions de groupe.

C La communication mutuelle

La communication mutuelle permet d'unir les différents acteurs de l'entreprise. Les communications descendante et ascendante ne rendent pas pleinement compte de la complexité des relations entre les différents acteurs sociaux. C'est justement l'intérêt de la communication mutuelle qui s'inscrit dans un processus organisationnel à plusieurs strates dont le premier niveau correspond à la communication descendante (entreprise du premier type avec l'entreprise hiérarchique), dont le deuxième niveau correspond à la communication ascendante (entreprise du deuxième type avec le management semi-participatif) et dont le dernier niveau correspond à la communication mutuelle (entreprise du troisième type avec le management participatif et coopératif). Cela ne signifie pas toutefois qu'un modèle remplace l'autre ; ils sont plutôt complémentaires.

La communication mutuelle s'organise autour d'outils complémentaires comme les journaux d'entreprise, les réunions, la vidéo, la conférence, les nouvelles technologies de communication et d'information.

D L'audit et le plan de communication interne

- ***L'audit*** se présente comme un contrôle général s'appliquant aux différentes fonctions de l'entreprise. Il permet de vérifier la cohérence, la régularité et l'efficacité des processus de gestion de l'information.

Le principal objectif de l'audit de communication interne est d'évaluer les mécanismes de l'entreprise ainsi que ses ressources. L'outil méthodologique est à peu près le même que pour les autres formes d'audit comme l'audit social, financier, informatique...
Il convient pour réaliser un bon audit :
- de repérer les responsables de l'information : qui informe ? dans quel contexte ? quand l'information se fait-elle ? ;
- de déterminer les besoins en vue d'identifier la nature de l'information à transmettre ;

- de mesurer les systèmes de communication par le biais des différents supports de communication ;
- de mesurer la lisibilité, les délais, et les différents outils de communication utilisés en termes d'impact ;
- d'étudier les systèmes de diffusion de l'information en interne afin de mesurer la qualité des messages et leur impact ;
- de chiffrer les coûts de production et de diffusion de l'information ;
- de proposer une analyse générale de la cohérence globale du système interne de l'entreprise.

L'audit, une fois terminé, doit permettre d'apporter des précisions telles que :
- l'environnement culturel des salariés ;
- les points forts et les points faibles de la politique de communication de l'entreprise ;
- la nature des mécanismes d'identification des salariés à l'égard de l'entreprise ;
- la nature du projet d'entreprise ;
- l'univers historique de l'entreprise ;
- ses nouvelles valeurs et sa charte.

• ***Le plan de communication interne,*** une fois que les conclusions de l'audit ont été acceptées, s'insère dans la véritable politique d'information de l'entreprise. Le plan de communication fait l'inventaire des aspirations, attitudes et **motivations** des salariés. Le plan de communication, au-delà des outils qu'il met en œuvre, doit s'intégrer parfaitement à la politique de communication.

Le plan de communication doit cerner de manière détaillée les besoins de l'entreprise en fonction de ses spécificités et en vue de mettre en place un projet d'entreprise qui soit en relation avec les aspirations des salariés.

Les objectifs du plan de communication sont d'informer et d'écouter les différents acteurs de l'entreprise afin d'accentuer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Il convient alors de chercher à favoriser le développement personnel des salariés tout en les fédérant autour de la **culture** propre et du projet spécifique de l'entreprise.

Les moyens du plan de communication sont spécifiques à chaque entreprise.
Il convient de trouver le ton adéquat et propre à chaque entité.
La finalité du plan de communication est de rechercher le plan le plus fiable.

CONCLUSION

Le système de communication de l'entreprise

• *De la publicité à la pub et de la pub à la communication communautaire*

Dans sa présentation du rapport « Publicité au XVIIIe et la notion de *pub* au XXe », Daniel Bougnoux reprend, dans *La Communication par la bande,* certaines notions spécifiques à l'univers de la morale kantienne comme l'unification de la loi, le principe d'universalité, la recherche de la vérité, l'espace critique, pour les opposer aux conduites publicitaires contemporaines comme la fonction ludique, le principe de plaisir, de séduction et d'arbitraire. En somme, la publicité kantienne générerait un espace ouvert, transparent, autonome et moral alors que la pub cacherait, falsifierait et séduirait. Ce type d'opposition traduit bien la fonction publicitaire dans ses schémas les plus significatifs de ce que pouvait être la fonction publicitaire de ses origines jusqu'à la fin des années quatre-vingts. En réalité, *la pub* s'inscrit dans un schéma historique plus complexe. Elle est d'abord réclame avec une fonction produit clairement énoncée, pour devenir publicité avec l'apparition des stratégies de marque. C'est à partir du moment où elle commence à envisager des stratégies de communication qu'elle change de perspective. De la réclame à *la pub,* de *la pub* à la communication institutionnelle, et de la communication globale à la communication communautaire, l'environnement a changé. Les interactions entre les trois grands acteurs, l'État, la Société civile, et le Marché ont, elles aussi, changé. On assiste à une sorte de retour à l'espace public, non pas à la manière dont Kant envisageait la définition de l'espace public par la reconnaissance et l'acceptation de la loi morale, mais par un agencement différent entre l'ensemble des acteurs précités. L'agencement nouveau ne se fait pas au nom de l'État, mais sous la tutelle d'un nouveau rapport entre la Société civile et le Marché. Cela ne signifie pas non plus que l'État disparaît de ce rapport, il joue simplement un autre rôle. Les stratégies créatives des agences de publicité, par exemple, ne se réduisent plus dans les années quatre-vingt-dix à des stratégies de séduction mais à des projets d'entreprise. Le modèle de la *Disruption* (1992) de BDDP avec sa Disruption Bank, ou le modèle d'OPÉRA/RLC, le *PCP* (planning créatif produit, 1993), au-delà des contestations qu'ils suscitent, ont l'avantage de se construire comme une charte d'entreprise en vue de fédérer les salariés de l'entreprise, ce qui peut sembler paradoxal dans ce genre de PME à forte marge brute où le taux de rotation des salariés est très fort.

• *Évolution de la communication d'entreprise*

Sans reprendre la typologie de l'évolution de la communication d'entreprise, nous nous contenterons ici de présenter cette évolution sous la forme d'un tableau synoptique.

	Com. d'entreprise	Com. de marque	Com. institutionnelle	Com. communautaire
message	le cadre juridique	la magie/séduction	la valeur	la logique de la différence
sémantique	l'économie/ méthode de travail	la promotion autoréférentielle	la responsabilité morale	l'éthique
destinataire	le salarié/fournisseur/ actionnaire	le consommateur	le sujet	le citoyen
objectif	la production	conditionnement client	le sens social	le lien sociétal

La périodisation de la communication d'entreprise avec le glissement de la communication produit vers la communication communautaire traduit plusieurs aspects :

- La communication d'entreprise témoigne de l'évolution du statut de l'entreprise qui ne peut plus se satisfaire d'une simple inscription dans le marché.
- L'évolution de la communication d'entreprise témoigne d'autres choses que d'un simple supplément d'âme de l'entreprise ou d'un mieux-disant culturel. L'entreprise réclame une réflexion plus large sur son rôle d'acteur social.
- Le lien direct avec le consommateur ou le salarié et l'entreprise ne suffit pas à exprimer la complexité de la relation entre le client, le consommateur, l'acteur, l'entreprise et le marché. La fonction émettrice de l'entreprise doit l'emporter sur sa fonction productrice.
- La communication communautaire va reprendre la question posée par la communication institutionnelle en apportant une réponse sur la nature de la recomposition de l'espace social. En effet, à la question : « Faut-il gérer l'État comme une Entreprise, ou l'Entreprise comme un État ? », les nouvelles politiques de communication supramarque de certains annonceurs comme Benetton, Leclerc, Évian, Danone, Volvic, Crédit Lyonnais, Les 3 Suisses, etc. proposent, à leur niveau, une réponse dont le seul avantage est de montrer les faiblesses d'un État défaillant, autrement dit une communication de marque qui communiquerait comme devrait le faire un État et un État qui réduit sa communication à une simple opération de promotion-produit[1].
- La communication communautaire obéit à certains principes que nous avons développés par ailleurs comme le rapport à l'espace social, le paradigme biologique, la question du droit, la conduite rationnelle, l'éthique d'entreprise, les principes de la cohésion sociale, l'organisation rhizomique, la valeur non-marchande de l'information, l'écologie sociale, la cotraitance, l'employabilité, la formation à l'information[2]...
- La compréhension d'un phénomène social ne peut faire l'économie d'une réflexion sur l'entreprise. Il ne s'agit plus aujourd'hui de diaboliser l'entreprise comme une entité à laquelle on ne reconnaîtrait aucune forme institutionnelle, ni même de reproduire des caricatures politiques sur le découpage capital/travail. Au contraire, l'entreprise doit faire l'objet d'une réflexion critique qui devrait permettre d'éviter les idéologies managériales sur le projet, la charte, la citoyenneté (l'âme de l'entreprise organisée autour du service de vente qui oublierait trop vite que le marketing se présente souvent comme la nouvelle forme de contrôle social[3]), ou les idéologies contre-managériales qui, en guise d'argumentation, en restent à une lecture de l'entreprise comme agencement taylorien ou néo-taylorien (la vision de l'usine dans *Les Temps modernes* ou dans *Metropolis* par exemple)[4].

---

1. Les dernières campagnes institutionnelles ou gouvernementales sont révélatrices d'un certain désengagement, ou irresponsabilité au sens où l'*irresponsable* est celui qui n'apporte pas les bonnes réponses. Que dire des campagnes pour la Sécurité sociale, La Française des jeux, Les Caisses des Allocations Familiales, La Prévention contre l'alcoolisme, etc. !
2. *Cf.* F. Cormerais et A. Milon. *op. cit.*
3. *Cf.* la critique de Deleuze sur les sociétés de contrôle avec le passage de l'usine comme lieu de production et d'enfermement (société de souveraineté avec la taupe, animal souterrain) à l'entreprise comme lieu de modulation (société de contrôle avec le serpent, animal ondulatoire). Dans ce contexte, les trois quarts de l'humanité sont « *trop pauvres pour la dette et trop nombreux pour l'enfermement* » in « *Les sociétés de contrôle* », *L'Autre Journal*, mai 1990.
4. A. Milon avec la collaboration de M. Jouve. *Organisations et communications des entreprises. Les nouvelles théories organisationnelles de l'entreprise, du modèle taylorien aux vertus citoyennes de l'entreprise. Approche critique de la valeur immatérielle de l'information*, Éd. Bréal, 1996.

INDEX

BIBLIOGRAPHIE

Archier (G), Sérieyx (H), *L'Entreprise du troisième type,* Paris, Éd. du Seuil, 1984.
Albert (M), *Capitalisme contre capitalisme,* Paris, Éd. du Seuil, 1991.
Bartoli (A), *Communication et Organisation,* Paris, Éd. d'Organisation, 1990.
Baumard (M), Blanchot (M), *Crise du syndicalisme,* Paris, Hatier, 1991.
Beau (D), Daudel (S), *Stratégie d'entreprise et communication,* Paris, Dunod, 1992.
Blake (R.R.), Mouton (J.S.), *Les Deux Dimensions du management,* Paris, Éd. d'Organisation, 1987.
Bougnoux (D), *La Communication par la bande,* Paris, Éd. La Découverte, 1992.
Cahiers français nos 239, 256 et 262.
Capul (J-Y) (sous la direction de), *Les Nouvelles Théories économiques,* Paris, La Documentation française, *les Cahiers français,* n° 272.
Coriat (B) et Weinstein (O), *Les Nouvelles Théories de l'entreprise,* Paris, Livre de poche, 1995.
Cormerais (F) et Milon (A), *La Communication ouverte,* Paris, Édition Liaisons, 1994.
Cormerais (F) et Milon (A), « La communication ouverte ou communautaire : un enjeu pour l'entreprise citoyenne ? » in *Humanisme et Entreprise,* décembre 1995, n° 214.
Crozet (J), Martory (B), *Gestion des ressources humaines,* Paris, Nathan, 1988.
Crozier (M), Sérieyx (H), *Du Management panique à l'entreprise du XXIe siècle,* Paris, Maxima, 1994.
Crozier (M), *Le Phénomène bureaucratique,* Paris, Éd. du Seuil, 1963.
Crozier (M), Friedberg (E), *L'Acteur et le Système,* Paris, Éd. du Seuil, 1977.
Dubet (F), Touraine (A), Wiéviorka (M), *Le Mouvement ouvrier,* Paris, Fayard, 1984.
Galambaud (B), *Des Hommes à gérer,* Paris, ESF, 1991.
Gancel (D), *Heureux l'élu qui communique,* Paris, Compagnie corporate, 1995.
D'Iribarne (P), *La Logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales,* Paris, Éd. du Seuil, 1989.
Labasse (P), *L'Intelligence des autres,* Paris, Dunod, 1994.
Le Net (M), *Communication publique,* Paris, La Documentation française, 1993.
Mac Grégor (D), *La Dimension humaine de l'entreprise,* Mc Graw Hill, 1960.
Marcenac (L), Milon (A), Saint-Michel (S-H), *Stratégies publicitaires,* Paris, Éd. Bréal, 1994.
Messager (M), *La Communication publique en pratique,* Paris, Éd. d'organisation, 1994.
Milon (A), *Organisation et Communication des entreprises. Les nouvelles théories organisationnelles de l'entreprise, du modèle taylorien aux vertus citoyennes de l'entreprise,* avec la collaboration de M. Jouve. Paris, Éd. Bréal, 1996.
Mintzberg (H), *Structure et Dynamique des organisations,* Paris, Éd. d'Organisation, 1982.
Morin (P), *Le Développement des organisations et la gestion des ressources humaines,* Paris, Dunod, 1989.
« Ouvriers, ouvrières, un continent morcelé et silencieux » in *Autrement,* n° 126, janvier 1992.
Peretti (J.M.), *Ressources humaines,* Paris, Vuibert, 1994.
Peters (J), Waterman (R), *Le Prix de l'excellence,* Paris, InterÉditions, 1983.
Scheid (J.C.), *Les Grands Auteurs en organisation,* Paris, Dunod.
Strategor. Stratégie, structure, décision, identité, (ouvrage collectif), Paris, InterÉditions, 1988.