

# L'ENTREPRISE ATTRACTIVE À 360°

Créez de nouvelles dynamiques  
avec la communication

**ISABELLE NOURY**

## Remerciements

Je ne peux citer ici toutes les personnes que j'aimerais chaleureusement remercier : celles et ceux qui ont activement participé à la réflexion et à la rédaction de ce livre ; celles et ceux qui m'ont encouragée et ont été à l'égard du projet critiques et constructifs ; tous les clients, partenaires, collègues, étudiants et formateurs qui, au fil des années, n'ont cessé de m'enseigner, de m'interpeller et de me faire avancer...

S'il n'est pas possible d'inscrire sur cette page tous les noms tant ils sont nombreux, soyez assurés que les bons moments aussi bien que les difficultés partagées restent gravés comme autant d'instant précieux.



*Isabelle Noury est consultante en stratégie, organisation et communication, coach certifiée et journaliste. Spécialiste de l'attractivité et de la dynamique des projets, elle intervient depuis 2006 auprès d'entreprises, de filières et de collectifs.*



SÉQUENCES  
META

Conseil et accompagnement  
en dynamiques de projets

[www.sequences-meta.net](http://www.sequences-meta.net)

© ISABELLE NOURY  
SÉQUENCES MÉTA

Visuel de couverture : *Big dandelion on a blue background*, par Chepko Danil, AdobeStock

Mise en page réalisée par Bénédicte FLOURIOT

Illustrations par Perrine THOMAS, graphiste

ISBN 978-2-9567-0701-1  
Dépôt légal : 1<sup>er</sup> semestre 2019

Tous droits réservés en France et dans tous les pays.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droit ou ayant cause est illicite (art. L. 122-4 du Code de la propriété intellectuelle).

# L'entreprise attractive à 360°

Créez de nouvelles dynamiques  
avec la communication

---

Dans des environnements complexes, multiples, en évolution permanente, l'entreprise doit, pour mobiliser ses publics, dégager une dynamique, une force d'attraction. L'attractivité est le nouvel enjeu de sa compétitivité : elle lui permet de se distinguer de ses concurrents en exprimant pleinement sa singularité et en suscitant l'envie de se joindre à son projet.

Avec la communication, l'entreprise dispose d'un puissant moyen d'attractivité, à condition d'en utiliser toutes les ressources, sans la limiter à l'un de ses domaines d'application (le marketing, le commercial, la publicité...), sans la réserver à une fonction ou un service, sans la réduire à des supports. Outil d'expression de la stratégie et d'animation de l'organisation, la communication valorise les projets pour les faire rayonner dans leurs écosystèmes.

L'attractivité ne se décrète pas : elle se produit. Cet ouvrage accompagne l'entreprise dans la mise en œuvre des processus qui lui permettront d'être perçue comme une communauté professionnelle unique, vivante et créatrice de valeur.

## Préface

Catherine Tanguy, coach et co-auteure de *Génération Y, mode d'emploi : intégrez les jeunes dans l'entreprise* et de *Génération Y & Z : le grand défi intergénérationnel*<sup>1</sup>

Qui ne rêve de se différencier de ses concurrents, parfois à grand renfort de communication ? Mais trop souvent encore, les démarches restent fragmentaires et la communication se limite aux outils et aux moyens de diffusion.

Or, la complexité croissante de nos environnements nécessite de revisiter les canons de la communication, voire d'opérer un changement complet de logiciel.

En effet, dans un monde interconnecté et en mouvement, une approche fragmentée et seulement externalisée de la communication sonnera faux ou se contentera d'effleurer quelques acteurs du système de l'entreprise.

Aujourd'hui, la communication est davantage appelée à être co-construite avec toutes les parties prenantes des projets. Pour les jeunes générations en particulier, l'époque où prévalaient des campagnes conçues « d'en haut » est terminée. Soit les jeunes gens seront acteurs de toute communication les concernant, soit ils seront absents des radars, et par là même hors de toucher.

Ce besoin d'être co-constructeur des solutions s'étend par ailleurs à l'immense majorité des collaborateurs et des clients. Sans doute est-ce là une des raisons du développement du coaching, qui redonne leurs lettres de noblesse aux potentiels et aux capacités des personnes elles-mêmes. L'adoption de postures plus justes, la mise en œuvre de techniques qui servent à « accoucher les âmes », dans la droite ligne du questionnement socratique, se diffusent et viennent renforcer autonomie de réflexion et volonté d'action : il s'agit désormais de penser le monde depuis sa propre aspiration.

Dans ces conditions, il va de soi que la crédibilité des actions de communication dépend fortement de leur capacité à traduire la pertinence de la pensée stratégique de l'entreprise et à intégrer les nouvelles attentes des publics, dans le cadre d'interactions multiples et à géométrie variable.

---

1. Publiés respectivement en 2008 avec Daniel Ollivier, et en 2017, avec Daniel Ollivier et Gilles Babinet, aux éditions De Boeck et De Boeck Supérieur.

Il ne s'agit donc plus de pousser telle ou telle campagne, que l'on parle de recrutement, de partenariat ou de vente, mais d'orchestrer les manifestations d'identité de l'entreprise, vue comme un système vivant et rayonnant.

C'est cette approche qui rend cet ouvrage indispensable à tous les acteurs, qui, de près ou de loin, sont impliqués dans l'attractivité de leur entreprise.

Dans le courant émergent d'une économie de la relation, il invite à engager avec méthode, cohérence et authenticité un dialogue constructif avec l'environnement des organisations.

Le chemin proposé est exigeant. Il est aussi porteur de l'opportunité de transcender la communication pour en faire la signature de projets singuliers : une démarche hautement responsabilisante, empreinte d'humilité autant que teintée d'ambition. Et cela, ce n'est pas de la com' !

## Sommaire

Remerciements .....	2
Préface .....	4
Table des figures .....	10
Introduction : de la communication à l'attractivité .....	11

### Chapitre 1

<b>La cohérence, au cœur de la dynamique</b> .....	13
Delta de cohérence et méta-sens .....	13
Des cas particuliers d'incohérence dans la communication .....	16
<i>L'injonction contradictoire</i> .....	17
<i>La cohérence sans fondement réel</i> .....	17
<i>Les jeux psychologiques</i> .....	18
<i>La manipulation</i> .....	19
Un méta-sens authentique .....	21
<i>Communiquer en congruence</i> .....	21
<i>Communiquer en vérité</i> .....	21
<i>Communiquer en conscience</i> .....	22
<i>Communiquer en responsabilité</i> .....	22
<i>La cohérence, fragile et puissant point d'équilibre</i> .....	23

### Chapitre 2

<b>Les systèmes relationnels : communiquer dans des environnements complexes</b> .....	25
Le mécanisme fondamental de communication .....	25
Le caractère organique de la communication .....	27
La communication dans les systèmes relationnels de l'entreprise .....	28
<i>Des réseaux en interaction et en mouvement</i> .....	28
<i>Les flux de communication internes à l'entreprise</i> .....	29
<i>Les flux de communication externes à l'entreprise</i> .....	30

Jusqu'à quel point le numérique fait-il évoluer la communication? .....	31
<i>Tous émetteurs de communication multi-cibles</i> .....	31
<i>De nouvelles formes de langage</i> .....	32
<i>La révolution copernicienne de l'utilisateur</i> .....	34
<i>La permanence du mécanisme fondamental de communication</i> .....	36
La systémie, pour déchiffrer des situations de communication complexes ....	38
<i>La systémie, science des systèmes</i> .....	38
<i>La systémie appliquée aux situations de communication</i> .....	39
<i>Le jeu des acteurs</i> .....	41
<i>Privilégier le « et » au « ou »</i> .....	42
<b>Chapitre 3</b>	
<b>Faire rayonner la singularité de l'entreprise : le rôle des marques</b> .....	43
La marque d'entreprise : exprimer la raison d'être .....	43
<i>La raison d'être de l'entreprise</i> .....	43
<i>Dans quelle histoire l'entreprise plonge-t-elle ses racines?</i> .....	44
<i>La culture de l'entreprise : le terreau des projets</i> .....	45
<i>La vision, pour aller au-delà du présent</i> .....	46
<i>La mission : ce à quoi l'entreprise contribue, qui est plus grand qu'elle</i> .....	47
<i>Créer un alignement entre toutes les composantes de la raison d'être</i> .....	48
<i>Le projet d'entreprise : mobiliser dans l'aventure</i> .....	49
La marque personnelle du dirigeant :	
incarner la vision, l'engagement et le leadership .....	50
<i>La communication, expression de la pensée stratégique</i> .....	51
<i>La communication, outil de management de l'organisation</i> .....	53
<i>Le-la dirigeant-e, porte-parole de l'entreprise</i> .....	55
<i>Le rôle particulier du-de la dirigeant-e dans le pilotage de l'attractivité</i> .....	55
La marque commerciale : créer chez le consommateur	
un sentiment d'appartenance .....	56
<i>Une relation entre le fabricant, le produit et l'utilisateur</i> .....	56
<i>Le produit/service, premier support de communication de l'offre</i> .....	56
<i>Faire une proposition de valeur</i> .....	57
<i>Quand la marque entre dans la légende</i> .....	59
<i>Construire un système d'offres</i> .....	59
La marque employeur : créer un partenariat autour du projet collectif .....	62
<i>Le projet d'entreprise, encore et toujours le principal contenu de la dynamique</i> ....	62
<i>Faire coïncider le projet collectif et les projets individuels</i> .....	64
<i>Privilégier la communication directe</i> .....	65
<i>La cohérence, principale exigence de la marque employeur</i> .....	66
<i>Les collaborateurs, premiers ambassadeurs de l'entreprise</i> .....	67
<i>Faire dialoguer les univers de communication</i> .....	67
Des marques interdépendantes .....	71



## Chapitre 4

<b>La stratégie de communication en 7 étapes</b> . . . . .	<b>73</b>
1. Fixer des orientations précises et anticiper les résultats . . . . .	74
<i>Spécifier les ambitions, la stratégie et les objectifs du projet et de la communication</i> . . . . .	74
<i>Anticiper les feedbacks</i> . . . . .	75
<i>Mettre en place des indicateurs de résultats</i> . . . . .	76
2. Définir et qualifier les cibles . . . . .	77
<i>Quand le client devient R.O.I.</i> . . . . .	77
<i>L'entreprise en posture d'assertivité</i> . . . . .	78
<i>Cibles et cœur de cibles</i> . . . . .	79
<i>Définition des cibles : approche quantitative et qualitative</i> . . . . .	80
3. Utiliser l'énergie du contexte . . . . .	81
<i>Sens et perceptions</i> . . . . .	81
<i>Visualiser l'environnement de la communication</i> . . . . .	82
<i>Poser un cadre favorable</i> . . . . .	82
4. Construire des messages à valeur ajoutée . . . . .	83
<i>Information, communication et message</i> . . . . .	83
<i>Affiner ses messages avec l'angle journalistique</i> . . . . .	84
<i>L'impact du message sur l'interlocuteur</i> . . . . .	86
<i>Organiser les messages comme les rayons d'un magasin</i> . . . . .	88
<i>La technique de l'AIDA</i> . . . . .	88
5. Organiser les supports en systèmes . . . . .	89
<i>Les supports d'immersion</i> . . . . .	89
<i>Le site internet : l'entreprise en mode virtuel</i> . . . . .	89
<i>L'événement : communiquer avec une unité de lieu et de temps</i> . . . . .	91
<i>L'entreprise comme support de communication</i> . . . . .	92
<i>Les relais de communication</i> . . . . .	93
<i>Les réseaux, vecteurs de réputation</i> . . . . .	93
<i>Les relations presse : faire du journaliste un coéquipier</i> . . . . .	93
<i>Communiquer une actualité</i> . . . . .	94
<i>Bien connaître le fonctionnement des journalistes</i> . . . . .	94
<i>Être vigilant au cadre des relations média</i> . . . . .	95
<i>Journalistes et prospects : des similitudes dans le degré d'engagement de l'entreprise vis-à-vis de son interlocuteur</i> . . . . .	96
<i>Les relations média en situation de crise</i> . . . . .	98
6. Mailler les canaux de diffusion . . . . .	99
<i>Constituer un réseau de transmission</i> . . . . .	99
<i>Trouver le bon rythme</i> . . . . .	101
<i>La technique de l'ombre portée</i> . . . . .	101
<i>Communication défensive ou offensive ?</i> . . . . .	102



SOMMAIRE

7-Piloter la communication .....	102
<i>Créer un concept de communication</i> .....	103
Conjuguer le fond et la forme jusque dans les méthodologies .....	103
Dépasser les paradoxes pour innover .....	103
Imposer l'évidence et inviter à l'imagination .....	104
<i>Être aux manettes de la communication et de l'attractivité du projet</i> .....	104
Les acteurs de l'attractivité dans l'entreprise .....	104
Une démarche d'amélioration continue .....	106
La boussole de l'attractivité .....	106
<b>Un dernier mot sur le silence...</b> .....	110
<b>Bibliographie sélective</b> .....	112

## Table des figures

<i>Figure 1.</i> – Le delta de cohérence .....	14
<i>Figure 2.</i> – Cohérence, crédibilité, confiance et adhésion .....	14
<i>Figure 3.</i> – Le triangle dramatique de Karpman .....	18
<i>Figure 4.</i> – Le mécanisme fondamental de communication .....	26
<i>Figure 5.</i> – Le mécanisme fondamental de communication sous l'effet de la digitalisation .....	37
<i>Figure 6.</i> – Modélisation systémique d'une situation de communication .....	39
<i>Figure 7.</i> – La pyramide de Dilts : créer un alignement des niveaux logiques .....	48
<i>Figure 8.</i> – Synergies entre Océan Bleu et mécanisme fondamental de communication .....	52
<i>Figure 9.</i> – Le triangle des 3P .....	54
<i>Figure 10.</i> – Faire évoluer un système d'offres .....	60
<i>Figure 11.</i> – La pyramide de Maslow appliquée aux besoins des salariés .....	65
<i>Figure 12.</i> – La communication s'adapte aux étapes du parcours candidat-salarié .....	69
<i>Figure 13.</i> – Des marques interdépendantes qui prennent leur source dans le projet d'entreprise .....	71
<i>Figure 14.</i> – Définir un angle pour circonscrire un sujet et lui donner davantage d'impact .....	85
<i>Figure 15.</i> – L'angle exprime le sujet puis déroule un raisonnement .....	86
<i>Figure 16.</i> – La communication au service de la dynamique de projet .....	106
<i>Figure 17.</i> – La boussole de l'attractivité .....	107

## Introduction

### **De la communication à l'attractivité**

On dit d'un territoire qu'il est attractif quand il accueille une population croissante, séduite par l'organisation urbanistique et paysagère, les infrastructures, les réseaux de transport, la qualité de vie de manière générale. On qualifie une marque de commercialement attractive quand, clairement identifiée et porteuse de promesses, elle convainc des clients toujours plus nombreux d'acquiescer un produit ou d'avoir recours à un service. On souligne l'attractivité d'une entreprise qui recrute sans grandes difficultés, même sur des marchés de l'emploi en tension.

L'attractivité est le résultat d'un processus qui suscite chez l'interlocuteur une envie : se joindre à un projet, adhérer à un concept, poser un acte d'achat... Elle est sous-tendue par une dynamique, un mouvement mobilisateur et fédérateur, qui dure tant qu'il est animé.

Car la dynamique et sa résultante, l'attractivité, ne se décrètent pas : elles se produisent. Elles sont le fruit d'une mise en synergie des composantes d'un système qui, comme dans un moteur, génèrent d'autant plus d'activité qu'elles sont articulées et régulièrement alimentées en carburant.

En quoi ces notions concernent-elles plus particulièrement les entreprises aujourd'hui ? Affirmons-le d'emblée : toutes celles qui œuvrent dans le monde économique sont attractives, démontrant d'une manière ou d'une autre leur valeur et leur utilité. La question est de savoir si l'entreprise est *suffisamment attractive* à l'égard des publics ciblés pour rester compétitive dans des environnements où sont complètement remaniées les règles du jeu.

Évoluant dans des écosystèmes désormais caractérisés par la multiplicité, la dématérialisation des transactions, l'avalanche des informations, elle doit, non seulement se positionner et faire entendre sa voix, mais aussi produire une puissante force d'attraction. À l'heure où l'efficacité du triptyque qualité/prix/délais est considérée comme un prérequis, la différence concurrentielle se manifeste davantage dans le degré d'attractivité de l'entreprise. Et ce, aussi bien vis-à-vis de ses collaborateurs et des candidats au recrutement (marque employeur), que de ses clients (marques commerciales) et de l'ensemble de ses parties prenantes (marque d'entreprise et marque personnelle du dirigeant). De la mise en cohérence de ces facettes complémentaires dépendent la lisibilité et la vigueur de l'image de l'entreprise sur ses marchés et territoires. L'attractivité ne se résume donc pas à un pan de l'activité ni à

une catégorie d'interlocuteurs : elle est globale. Elle traduit la capacité d'une organisation, dont l'identité est unique et unifiée, à donner envie à des publics divers, de plus en plus versatiles, informés et exigeants, de se joindre à son projet.

L'entreprise dispose avec la communication d'un puissant moyen d'attractivité, à condition d'en utiliser toutes les ressources, c'est-à-dire sans la limiter à l'un de ses domaines d'application (le marketing, le commercial, la publicité...), sans la réserver à une fonction, sans la réduire à des supports. Outil d'expression de la pensée stratégique et d'animation de l'organisation, la communication a vocation à valoriser le projet de l'entreprise, à faire rayonner sa singularité, à créer de la relation entre les membres d'une communauté professionnelle et avec les acteurs de son environnement.

La communication me passionne d'aussi loin que je me souviens. J'en ai étudié les rouages et ai contribué à la mettre en œuvre dans des structures très diverses par leur taille et leur nature. Témoin comme bien d'autres des mutations de notre époque, je m'interroge sur l'évolution de la communication et la manière dont elle influence les changements de nos écosystèmes. La communication est multiple et complexe, c'est pourquoi l'approche proposée dans les prochaines lignes se veut transversale, recoupant des grilles de lecture, des modèles et des méthodologies du conseil, du coaching, de l'ingénierie de projet ou encore, du journalisme. Bien d'autres domaines auraient pu être évoqués : je me suis appuyée sur les démarches que je pratique avec les entreprises et qui me semblent être les plus opérationnelles dans leur quotidien de travail.

Traiter de la communication à l'heure des mutations invite paradoxalement à réaffirmer des fondamentaux, solides tremplins qui nous aident à propulser plus loin l'innovation. La nouveauté, en effet, ne réside pas dans les mécanismes eux-mêmes – beaucoup sont atemporels –, mais dans la manière dont l'entreprise les maîtrise et les articule pour créer ses propres dynamiques. Avec ces quelques principes, elle dispose des moyens indispensables pour valoriser son identité et ses actions : ils ne sont rien, ils restent inertes, sans son intelligence, son inventivité, sa volonté de tisser des liens spécifiques avec ses publics.

Que vous soyez capitaine d'entreprise et utilisiez la communication au milieu de nouveaux courants, praticien accompagnant des projets, étudiant curieux des transformations en cours et à venir, je suis heureuse de partager avec vous ces réflexions. Mon souhait est qu'elles contribuent aux échanges et débats qui sont en train de faire émerger des formes inédites de communautés professionnelles, plus attractives parce que davantage centrées sur la relation et sur l'humain.

## Chapitre 1

# La cohérence, au cœur de la dynamique

« Chaque fois qu'un homme parle à un autre d'une façon authentique et pleine, il y a, au sens propre, transfert, transfert symbolique – il se passe quelque chose qui change la nature des deux êtres en présence. »

Jacques LACAN, psychiatre et psychanalyste.

La communication est un mouvement qui porte un individu, une structure, vers d'autres individus et structures avec un objectif d'interaction et de transaction. Mais nombreux sont les grains de sable susceptibles d'enrayer cette dynamique : incompréhensions, perceptions erronées, difficulté à faire coexister des intérêts, contexte peu favorable à l'écoute et au dialogue, etc. sont monnaie courante. Or, pour permettre à l'entreprise de générer une force d'attraction, la communication a besoin de fluidité et d'harmonie autant que d'intensité. En fait, elle gagne d'autant plus en puissance que les connexions s'établissent naturellement, que le courant fuse sans rupture, que se crée une synergie entre les acteurs. La cohérence, qui assure la bonne adhésion de toutes les composantes d'un système, est la condition première de la dynamique, le principe fondamental de l'attractivité. Avant d'aller plus loin, explorons les phénomènes qui la favorisent ou, au contraire, l'empêchent d'éclorre, aussi bien dans la communication interpersonnelle qu'à l'échelle collective des organisations humaines.

### Delta de cohérence et méta-sens

Si je vous dis d'une voix forte et assurée : « Je suis dynamique », sans doute me croirez-vous sur parole. Mais si j'emploie un ton monocorde, que retenez-vous : le contenu de mon affirmation ou sa forme ? Vous percevez probablement la contradiction entre les deux. Vous souriez, amusé-e, à moins que vous ne ressentiez un vague malaise...

Imaginons encore qu'une entreprise annonce une croissance de son chiffre d'affaires et de futurs recrutements, ou une augmentation de ses bénéfices et une vague de licenciements... Quelle sera votre réaction ?

Le *delta de cohérence* traduit le degré d'écart entre plusieurs données associées. Le message qu'il laisse entendre est porteur de ce que nous appellerons ici un méta-sens<sup>2</sup>, résultat du croisement des informations.

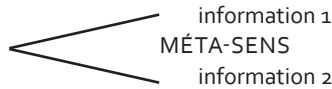


Figure 1. – Le delta de cohérence

Dans le cas de la cohérence, les sens portés par les informations convergent et se renforcent réciproquement, comme deux ruisseaux formant une rivière. À l'inverse, quand se manifeste l'incohérence, les différents sens se court-circuitent, parfois jusqu'à la panne, le non-sens.

À la fois autre et dépendant des informations qui le composent, le méta-sens laisse percevoir une réalité nouvelle, sous-jacente, une « dimension de l'être<sup>3</sup> », telle qu'un état d'esprit, une valeur, une capacité. Ainsi, « je suis dynamique » exprimé d'un ton enjoué et assuré peut traduire, selon le contexte<sup>4</sup>, la sincérité ou l'assurance, alors que la même affirmation contredite par la voix évoquera, disons, la timidité ou l'inconfort de l'émetteur face à son public. L'entreprise en croissance qui étoffe ses équipes suggère des compétences stratégiques, tandis que la structure qui licencie tout en engrangeant des bénéfices dissimule mal son appétit du gain.

Le méta-sens exprime l'intention, consciente ou non, avec laquelle l'émetteur s'engage dans la relation. Il produit chez l'interlocuteur une résonance, une vibration, souvent plus forte que les informations en elles-mêmes. Il éveille des émotions, suscite des interprétations et entraîne, selon qu'il est cohérent ou incohérent, des réactions d'adhésion ou d'opposition, de rejet.



Figure 2. – Cohérence, crédibilité, confiance et adhésion

*Plus les données s'ajustent les unes aux autres, plus le message devient crédible, suscite la confiance et provoque l'adhésion.*

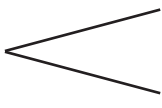
2. On parle également de méta-message ou message induit, un « message perçu au-delà des mots », cf. EPLING Daniel et MAGNIEN Laurent, *Quel manager êtes-vous ? Étalonnez vos pratiques*, 2<sup>e</sup> édition, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2011 (2005), chap. 6.

3. Robert Dilts a formalisé, sur la base des travaux de l'anthropologue Gregory Bateson, les niveaux logiques qui structurent la personne. Nous retrouverons plus loin le modèle qu'il a défini, la pyramide de Dilts. Voir *infra*, p. 52 : « Créer un alignement entre toutes les composantes de la raison d'être ». DILTS Robert, *Être coach. De la recherche de la performance à l'éveil*, Paris, InterÉditions/Dunod, 2008 (2003), p. 15.

4. La communication est tributaire du contexte dans lequel elle s'exerce. Voir *infra*, p. 85 : « Utiliser l'énergie du contexte ».

*Exemple 1 : quand la cohérence devient un puissant vecteur de communication*

8 avril 2017, dans le théâtre de Gallarate, en Lombardie. Le comédien Giovanni Mongiano interprète les *Improvisations d'un acteur qui lit face* à une salle déserte. La pièce, peu annoncée, n'a pas attiré le moindre spectateur. Pendant une heure vingt, sans marquer une seule hésitation dans le fil de son monologue, le comédien déclame son texte. Un échec de communication ? Sans doute. Mais c'est sans compter sur le technicien chargé du son qui, touché par l'attitude de Giovanni, relate l'épisode au journal *Corriere della sera*. Très vite, l'histoire de l'acteur qui a décidé de jouer pour le seul amour de l'art fait le tour des médias et des réseaux sociaux. « J'ai pris cette décision au dernier moment. C'était une pulsion irrésistible, je devais le faire. [C'est] un acte d'amour, mais aussi un geste provocateur et symbolique », témoigne Giovanni Mongiano qui, finalement, a connu son instant de gloire<sup>5</sup>.



Giovanni Mongiano est un comédien professionnel.  
**COHÉRENCE. Méta-sens perçu : volonté d'absolu dans la pratique de son art.**  
Il assure sa prestation malgré l'absence de public.

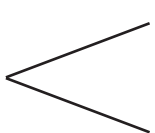
En accordant son comportement à ses convictions, Giovanni Mongiano a renversé la situation. Il a fait des circonstances une matière de travail, produisant un nouveau message – une nouvelle œuvre –, qui traduit sa volonté d'absolu dans la pratique de son art et qui, cette fois, rencontre un large public. Les spectateurs, qu'il s'agisse du technicien ou des lecteurs des journaux, ne s'y trompent pas : ils saluent l'artiste.

*Exemple 2 : quand les incohérences renforcent les crises*

Le lendemain, aux États-Unis, une tout autre scène se joue à l'aéroport de Chicago. Un passager est brutalement expulsé d'un avion de ligne d'United Airlines, peu avant le décollage. Des vidéos de l'incident, postées sur les réseaux sociaux, soulèvent aussitôt une vive indignation. La réputation de la compagnie est entachée. Pour quelles raisons ?

À travers les faits, relatés par les médias<sup>6</sup>, apparaît une série d'incohérences.

- La politique de surbooking d'United Airlines : la compagnie aérienne a besoin de libérer quatre places pour des passagers prioritaires. Les trois premiers passagers, tirés au sort, s'exécutent. Le quatrième refuse catégoriquement de quitter l'avion.



Les places sont payées par les passagers et réservées pour eux.  
**INCOHÉRENCE. Méta-sens perçus : injustice, arbitraire. Le caractère contractuel du procédé et l'indemnisation proposée ne suffisent pas à atténuer les effets de l'incohérence.**  
Les places doivent être libérables en dernière minute pour des passagers prioritaires. Elles sont désignées au hasard.

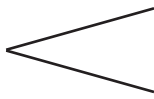
5. *Corriere della sera*, relaté le 11 avril 2017 sur [franceinfo.fr].

6. Cette analyse se base sur les faits rendus publics en France notamment par [Lefigaro.fr] le 10 avril 2017, [Lemonde.fr] le 11 avril 2017, [Lexpress.fr] le 22 avril 2017, [Europe1.fr], le 22 avril 2017. Les méta-sens sont formulés à titre d'exemples : leur interprétation diffère selon les perceptions des récepteurs des messages.



## 1. LA COHÉRENCE, AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE

- La relation client/la relation humaine : le passager, un médecin de 69 ans, affirme être attendu par des patients. Il est violemment évacué de l'appareil.

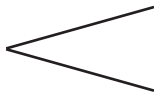


Un médecin prévoit de remplir des obligations médicales.

**INCOHÉRENCE. Méta-sens perçus : irrespect, brutalité, entrave à l'exercice de la médecine.**

Le personnel de la compagnie s'en prend à lui sans ménagement.

- La posture du PDG d'United Airlines : dans un courrier adressé aux salariés, la compagnie qualifie le passager de « perturbateur et agressif », une déclaration qui indigna un peu plus les internautes. Deux jours après les faits, United Airlines présente des excuses et s'engage à conduire une enquête interne. Le PDG est sanctionné par sa hiérarchie pour sa mauvaise gestion de la communication..., lui à qui le magazine spécialisé *PR Week* avait décerné en 2016 le prix du « meilleur communicant ».



Le dirigeant est salué pour sa maîtrise de l'art de la communication.

**INCOHÉRENCE. Méta-sens perçu : incompétence.**

Il manque de professionnalisme dans la gestion de la communication.

Un accord à l'amiable est conclu entre le passager et la compagnie, qui espère mettre un point final au scandale. Mais des articles restent lisibles sur Internet.

À la base des réactions de l'opinion publique, citées dans l'exemple du comédien italien et dans celui de la compagnie aérienne, se trouve une situation première, à l'intérieur de laquelle interagissent des acteurs : la communication reste interne. Mais les médias et les réseaux sociaux, qui s'emparent du sujet, lui font prendre de l'envergure : la communication s'échappe du champ spatial et temporel du contexte d'origine.

L'histoire est relayée d'une personne à l'autre, chacune la chargeant de sa propre interprétation. La communication fait alors boule de neige, devient virale. Elle provoque en chaîne et dans diverses dimensions des répercussions, difficilement maîtrisables. Le processus est susceptible de s'étendre à plus ou moins grande échelle selon l'intérêt du sujet et l'audience de l'émetteur, jusqu'au moment où, une information en chassant une autre, il s'affaiblira et, peut-être, tombera dans l'oubli.

### **Des cas particuliers d'incohérence dans la communication**

Décalage entre la promesse formulée sur un produit et la qualité réelle, écart entre une information énoncée et les faits, erreurs dans des résultats affichés, posture inadaptée à la situation... C'est au sein des incohérences que de nombreuses crises de communication, plus ou moins virulentes, trouvent leur source.

Certains mécanismes, en œuvre à l'échelle des individus comme à celle des collectifs, sont susceptibles de produire des incohérences particulièrement nuisibles à l'attractivité : ils sapent la confiance, brident la dynamique et enrayent l'envie d'agir ensemble. Arrêtons-nous sur quelques-uns d'entre eux, parmi les plus courants, à l'origine d'importants dysfonctionnements dans les relations et les projets.

### ***L'injonction contradictoire***

Il existe une forme spécifique d'incohérence qui tend à provoquer, non pas des réactions en chaîne, mais des blocages : l'injonction contradictoire.

« Sois autonome » : la formule porte une contradiction indépassable, impliquant de prendre l'initiative d'être indépendant à la demande d'autrui. L'éducation offre un champ très large au fleurissement de ces paradoxes, la plupart du temps de manière inconsciente. Le management peut également communiquer ces contresens, ces informations qui s'excluent mutuellement, provoquant des incompréhensions, parfois même une paralysie de l'action.

Exprimées à l'intérieur de l'entreprise ou dans sa communication externe, les injonctions contradictoires freinent le développement des projets et brouillent leur image.

#### *Exemple : quand les injonctions contradictoires empêchent d'atteindre l'objectif*

Cette association interprofessionnelle engage une action collective afin d'inviter ses membres à développer leur compétitivité. Mais, influencée par son propre fonctionnement – en partie subventionné –, elle communique régulièrement et de façon involontaire des messages inadéquats au jeu de l'offre et de la demande. Elle assiste ses adhérents tout en les invitant à développer leur autonomie. Ses injonctions contradictoires brident les entreprises, qui ne parviennent pas à adopter une posture claire. Prenant conscience des paradoxes qu'elle véhicule, l'association modifie ses raisonnements et son discours : ses membres peuvent alors se positionner dans leur environnement de façon plus cohérente et avec davantage de succès.

### ***La cohérence sans fondement réel***

Aucune faille n'est apparemment décelable dans le raisonnement, les arguments sont savamment échafaudés, l'attitude coïncide au discours... Tout semble crédible mais la communication, pourtant, s'avère l'expression d'une invention, d'une vision dévoyée de la réalité et de la relation aux autres : cette forme de cohérence fonctionne en quelque sorte sur elle-même, déconnectée du réel. Elle peut construire des systèmes qui, pour un temps, tiennent debout, séduisent, entraînent, jusqu'à ce que les fruits se révèlent amers. C'est le cas par exemple dans certaines doctrines et idéologies. Il y a expression d'une logique, mais celle-ci, à contresens du sens commun, bascule dans l'absurde. Le sophisme, raisonnement aussi rigoureux que fallacieux, illustre bien la contradiction interne d'une communication dénuée d'attache à la réalité : « Tout ce qui est rare est cher/Or, un cheval bon marché est rare/ Donc, un cheval bon marché est cher. » Quand l'apparente logique se révèle erronée, qu'elle ne résiste pas à l'épreuve du temps et de la réalité, l'adhésion ne fonctionne plus et le système se délite.

## Les jeux psychologiques

Les jeux psychologiques s'épanouissent facilement sur le terreau des relations, personnelles comme professionnelles. Éric Berne, père de l'analyse transactionnelle, les a décrits et analysés, notamment dans son ouvrage *Des jeux et des hommes*<sup>7</sup>. Les jeux psychologiques manifestent un désalignement entre les motivations affichées et les motivations inconscientes des protagonistes. Ils servent principalement à nourrir un besoin de reconnaissance, renforcer des croyances personnelles, compenser une frustration, structurer le temps. Ces formes de communication, aussi mouchetées qu'acides, se révèlent de véritables poisons relationnels. Le seul antidote consiste à les identifier, à éviter de devenir joueur ou à s'extraire de la partie si elle est déjà engagée.

### Exemple : le triangle dramatique de Karpman

Formalisé par le psychiatre américain Stephen Karpman<sup>8</sup>, élève d'Éric Berne, le triangle dramatique est l'une des plus célèbres figures de l'analyse transactionnelle. Il implique trois rôles : le sauveur, la victime et le persécuter, chaque joueur pouvant les endosser au fur et à mesure du déroulement du scénario pour obtenir un bénéfice secondaire, c'est-à-dire une satisfaction inconsciente.

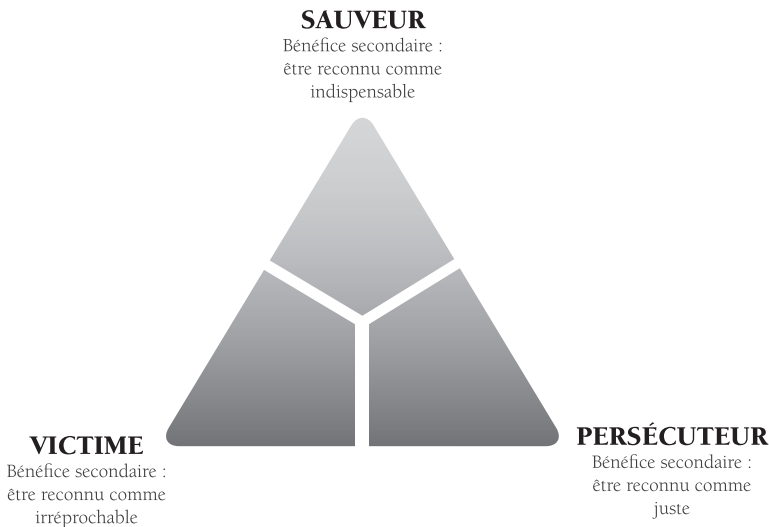


Figure 3. – Le triangle dramatique de Karpman

Parmi les jeux les plus courants, le « Oui, mais ». Pierre sollicite les conseils de Jacques, qui lui répond avec empressement. Face à chaque proposition, il oppose un « oui, mais... ». Jacques finit par s'agacer. En réalité :

7. BERNE Éric, *Des jeux et des hommes*, Paris, Stock, 1975 (1964).

8. D'après KARPMAN Stephen, « Fairy Tales and Script Drama Analysis », *Transactional Analysis Bulletin*, 7(26), 1968, p. 39-43.

- Pierre se positionne en victime d'un problème qu'il ne souhaite pas réellement résoudre ;
- Jacques entre dans le jeu et devient sauveur ;
- Pierre, à coups de contradictions, se mue en persécuteur, tandis que Jacques prend le costume de la victime ;
- Jacques s'agaçant se transforme en persécuteur et Pierre, en victime de la réaction de son interlocuteur.

Le dialogue n'a rien résolu, ce qui est d'ailleurs l'objectif du jeu psychologique : maintenir une situation, aussi désagréable soit-elle, pour nourrir un besoin de satisfaction inconscient.

Les jeux psychologiques ne se déroulent pas seulement à l'échelle d'un petit groupe d'individus : ils peuvent être intégrés dans la culture de certaines structures, comme institutionnalisés. Eric Berne cite ainsi une agence qui recevait des subventions gouvernementales pour accompagner des personnes en recherche d'emploi. Si toutes trouvaient du travail, l'établissement risquait de perdre ses moyens d'existence. En conséquence, aucun client n'était durablement réhabilité. Une assistante sociale, que l'auteur nomme M<sup>lle</sup> Lenoir, détectant le jeu et refusant d'y participer, modifia les règles et obtint rapidement des résultats tangibles. Elle fut aussitôt sanctionnée par sa hiérarchie<sup>9</sup>.

Les jeux psychologiques ne sont attractifs que pour les joueurs et encore, pour de mauvaises raisons : leur dynamique s'apparente à une spirale descendante, qui sape peu à peu la confiance et l'estime de soi des acteurs.

### ***La manipulation***

La communication manipule. Elle est un instrument qui donne forme à la réalité en la nommant et en la décrivant, façonne les opinions, plante les graines d'idées qui suscitent l'action. Elle est un art puissant, dont la maîtrise confère sur autrui un pouvoir d'influence.

Mais la nature et les effets de la manipulation dépendent en réalité de l'intention avec laquelle on utilise les techniques de communication : positivement, avec un intérêt commun et partagé – comme un kinésithérapeute qui manipule le corps d'un patient pour le soigner – ou négativement, aux dépens de son interlocuteur, pour servir ses intérêts propres. Dans sa forme négative, la manipulation est une incohérence maniée volontairement. Elle peut éventuellement fonctionner à court terme, mais elle s'avère contre-productive dès lors qu'elle est découverte et dénoncée : elle provoque le discrédit de son auteur et se retourne contre lui.

#### *Exemple : quand la manipulation se révèle un mauvais investissement*

Cette structure organise un salon avec ses partenaires, afin de démontrer à ses publics externes la force et la cohésion de son réseau. Après quelques semaines de préparation, il apparaît qu'elle modifie insensiblement les objectifs, instrumentalisant les co-organisateurs à son avantage. Les acteurs se démobilisent et, malgré les investissements déjà engagés, l'événement est annulé.

---

9. D'après l'exemple cité dans BERNE Éric, *Des jeux et des hommes*, op. cit.

À l'heure de l'accès facilité à l'information, où il est plus aisé de recouper les données et de détecter parmi elles des incohérences, le manipulateur court davantage le risque d'être démasqué.

Hormis les cas de figure où la motivation est inconsciente, la nature de la manipulation relève des valeurs et de l'éthique. Communiquer en prenant toujours en compte, non seulement son intérêt propre, mais aussi celui d'autrui ? L'exercice peut s'avérer exigeant et difficile, sous la pression des attentes à satisfaire à court terme, de la complexité des situations, parfois de la mauvaise foi d'opposants ou de réfractaires... Dans le cadre d'une stratégie de communication, on cherche de façon subtile à provoquer la réaction attendue : le risque de manipulation n'est pas loin. Tout repose sur le discernement et la vigilance de l'émetteur, qui doit être au clair avec ses intentions, sensible à l'impact de ses messages, conscient des dérives possibles<sup>10</sup>.

Le refus de la manipulation négative fait par ailleurs l'objet d'un choix stratégique. Obtenir un accord sans résistance, faire agir une personne à sa guise comme on utilise une marionnette, influencer ses jugements peuvent donner un sentiment de pouvoir immédiat, facilement acquis. Mais il s'agit d'aliénation, c'est-à-dire d'un mouvement contraire à la dynamique d'adhésion. Celle-ci doit être volontaire et sera d'autant plus entière que la personne aura disposé d'une possibilité de refus. Permettre la prise de recul, laisser s'exprimer l'esprit critique, ouvrir un espace de controverse traduisent le respect de la liberté d'autrui et inspirent confiance. Ces postures ne garantissent pas un ralliement mais elles désamorcent des résistances présentes et futures : si l'interlocuteur accepte la proposition, c'est de manière active et motivée.

L'habileté déployée dans la manipulation obtient des résultats plus efficaces et durables si elle est mise au service d'une relation gagnant-gagnant. Celle-ci permet de trouver des solutions favorables à toutes les parties, qui s'engagent dans un partenariat équilibré, réciproquement enrichissant. Loin d'être naïve, elle implique une réflexion qui dépasse le court terme, les jugements restrictifs et les rapports de force pour imaginer des voies de collaboration. De nombreux réseaux professionnels se sont construits, perdurent et se développent sur ce postulat, malgré la concurrence qui parfois oppose les entreprises membres sur les marchés. La relation gagnant-gagnant, à la fois éthique et stratégique, est finalement le plus sûr antidote à la manipulation. Mais elle n'est possible que si les acteurs sont animés d'une intention d'authenticité, qui se manifeste à travers leur communication.

---

10. Rappelons que le code d'Athènes, code d'éthique international des relations publiques, interdit : de subordonner la vérité à d'autres impératifs (article 10); de diffuser des informations qui ne reposeraient pas sur des faits contrôlés et contrôlables (article 11); de prêter son concours à toute entreprise ou à toute action qui porterait atteinte à la morale, à l'honnêteté ou à la dignité et à l'intégrité de la personne humaine (article 12); d'utiliser toute méthode, tout moyen, toute technique de manipulation en vue de créer des motivations inconscientes qui, en privant l'individu de son libre arbitre, ne l'obligeraient plus à répondre de ses actes (article 13).

## **Un méta-sens authentique**

Est-ce parce qu'elle est parfois porteuse d'incohérences ? La communication n'a pas toujours bonne réputation. « C'est de la com' », jugement par trop courant, évoque une sorte de couche artificielle posée sur des faits, une promesse non tenue, une publicité exagérée, voire mensongère, une coquille vide : la communication devient son propre handicap, un frein à l'attractivité qu'elle est chargée de produire.

Pourtant, la communication a vocation à valoriser, c'est-à-dire à révéler la valeur intrinsèque de ce sur quoi on communique, avec une juste résonance. Elle s'attache à mettre au diapason la personne ou l'organisation, dans la relation, avec elle-même et avec autrui. On peut ainsi parler d'une *écologie de la communication*<sup>11</sup>, qui invite à agir en congruence, en vérité, en conscience et en responsabilité.

### ***Communiquer en congruence***

En vertu du principe de cohérence, la communication n'exprime dans la durée que la réalité, matière première qui finit toujours par apparaître quand se fissurent, à force d'être maniés et analysés, les artifices.

Ainsi, la puissance de l'expression prend réellement sa source dans celle de l'idée, la capacité à convaincre dans la force des convictions elles-mêmes, la qualité du message dans celle du produit ou du service... Pour réaliser une communication efficace, fond et forme, contenu et contenant doivent autant que possible entrer en résonance.

La congruence, qui aligne ce qu'on est avec ce qu'on dit et fait dans un contexte donné, contribue à émettre un méta-sens positif, qui suscite davantage de réactions favorables : « nous pouvons avoir confiance ».

### ***Communiquer en vérité***

Communiquer au plus près du réel et avec le souci de la vérité est un moyen direct d'assurer la cohérence. La communication convainc davantage si elle est factuelle, transmettant des informations plutôt que des hyperboles et des arguments plutôt que des opinions. La fiabilité du message, que l'interlocuteur peut vérifier, facilite l'adhésion intellectuelle au contenu. L'exactitude des mots, la justesse des idées, la précision des raisonnements diffusent en méta-sens une intention de sincérité, d'honnêteté, de pertinence qui renforce la relation. C'est en ce sens qu'on parle de transparence de la communication : il ne s'agit pas de se mettre à nu, d'exposer toute l'intimité de la vie de l'entreprise, il ne s'agit pas d'autoriser à *tout voir* comme au travers d'une vitre incolore, mais d'offrir une communication dénuée de toute intention de manipulation négative.

---

11. Le terme « écologie de la communication » a été forgé par Abraham A. Moles, enseignant et chercheur français en sciences de l'information et de la communication. Il est entendu ici au sens de « communication saine pour l'Homme et son environnement ».

### ***Communiquer en conscience***

Faire entrer dans le champ de la conscience ce qui se dissimule dans l'inconscient permet d'être au clair avec le méta-sens diffusé. Divers mécanismes peuvent être explorés :

- les mécanismes internes. Préjugés, peurs, croyances limitantes, etc., en œuvre aussi bien chez les individus que dans les collectifs, sont des moteurs sous-jacents susceptibles d'entraver la communication ou de lui faire prendre des directions non souhaitées. Les potentiels, quant à eux, constituent des forces latentes qui, une fois conscientisées et développées, peuvent être placées au service des projets. Lever le voile sur les zones d'ombre et révéler les capacités permet à l'émetteur de communication de mieux se connaître et de contrôler davantage la portée de ses messages ;
- les mécanismes externes. Il s'agit d'identifier dans l'environnement du projet les acteurs, les pratiques, les menaces, les opportunités, etc., qui constituent des freins ou des leviers à la dynamique de communication ;
- les mécanismes de la communication elle-même, pour maîtriser l'ensemble du processus.

### ***Communiquer en responsabilité***

À l'origine de toute communication se trouve une intention, celle de susciter une réaction. Communiquer n'a donc rien d'anodin, n'est jamais neutre : communiquer, c'est agir. L'entreprise qui communique manie les mots, émet des idées, initie des relations, provoque le mouvement... Et, autre face de la même pièce, elle engage son image et sa crédibilité, expose sa réputation, fait l'objet de jugements.

« Responsable » signifie étymologiquement « en capacité d'apporter une réponse ». En matière de communication, il s'agit d'être en mesure de répondre de ses actes et de ses propos face aux réactions de ses interlocuteurs.

#### *Exemple : en situation de crise, rétablir l'écologie de la communication*

Dans le cas où une crise s'est produite, il est habituellement conseillé :

- de reconnaître les faits s'ils sont réels et de présenter des excuses ou de démentir s'ils sont infondés ;
- de mettre en place des actions correctives et de faire savoir quels ont été les résultats obtenus, ou de démontrer en quoi la structure est innocente des faits reprochés ;
- de tirer les enseignements de la situation et de mettre en œuvre une démarche d'amélioration.

Cette approche s'appuie sur une communication à la fois congruente, vraie, consciente et responsable, et vise à maintenir la relation avec ses interlocuteurs.



### ***La cohérence, fragile et puissant point d'équilibre***

La cohérence est le résultat d'un alignement entre de multiples éléments. Elle forme une logique interne capable de générer de la dynamique, comme dans un moteur aux rouages ajustés et bien huilés. Elle assure la crédibilité des messages et suscite la confiance, qui fiabilise et cimente les relations. Elle favorise une écologie de la communication, un mouvement responsable et durable, sain pour l'émetteur comme pour les acteurs de son environnement.

La cohérence constitue un point d'équilibre, qu'on cherche à atteindre dans chaque action de communication. Comment savoir qu'il est trouvé ? D'expérience, on peut dire qu'il s'agit surtout d'une perception, aussi bien intellectuelle que sensitive. Comme on sait, on sent, qu'un bâtiment est bien construit quand l'architecture a mis en synergie les lignes et la fonctionnalité, et qu'il fait bon y vivre : il se dégage une harmonie.

Très vite pourtant, le cadre change, la communication se transforme et le point de cohérence se décale. Il faut réinterroger l'alignement et souvent refaire les raisonnements pour les ajuster à la situation nouvelle<sup>12</sup>.

Chercher la cohérence est sans doute un exercice exigeant, peut-être un idéal, tant paradoxes et contradictions font naturellement partie de la vie des individus et des organisations. La cohérence n'en compose pas moins un principe fondamental, une condition essentielle pour que la communication ne se disqualifie pas elle-même mais crée, à travers le sens et la relation, une puissante force d'attraction.

À l'ère de la « post-vérité », rumeurs, fake news, buzz éphémères ont certes leur part de séduction, similaire à celle de la transgression ou du vertige. À leur manière, ils sont attractifs. Mais pour un temps et avec quelles conséquences ? Dans un environnement porteur d'injonctions à communiquer autant que de contre-exemples, nombre de structures délaissent l'opportunité de promouvoir leurs messages et leurs actions en réaction à une incohérence fondamentale : la communication qui abîme la relation au lieu de la servir, la communication qui perd son humanité. Elles craignent d'entrer dans le jeu ou s'y aventurent du bout des doigts, parce qu'il va à l'encontre de leurs valeurs et qu'elles se sentent trop désarmées pour en sortir victorieuses.

Pourtant, la communication n'a pas seulement vocation à s'exercer sur une grande scène bruyante où chacun joue des coudes pour gagner quelques instants de notoriété. Si elle implique une véritable professionnalisation dans le cadre des projets, elle se fonde d'abord sur la volonté de faire grandir toutes les parties prenantes. Combien d'actions de communication techniquement imparfaites rencontrent le succès en raison de la puissance des convictions qu'elles portent et de la profonde considération qu'elles manifestent à l'égard de leurs destinataires ? Combien de leaders, dans les entreprises, les associations, les collectivités suscitent un effet d'entraînement d'abord par l'exemple de leur propre engagement ? Combien

---

12. Voir *infra*, p. 27 : « Le mécanisme fondamental de communication ».

de structures soulèvent des montagnes avec une communication de qualité, à l'image de la qualité de leur projet ? L'attractivité est d'abord une question d'intention, traduite à travers des méta-sens cohérents et positifs.

La communication n'a pas non plus vocation à attirer *tout le monde* mais à fédérer les personnes qui partagent avec l'entreprise un intérêt commun et se reconnaissent dans ses valeurs.

Divers indicateurs permettent de penser que les publics aspirent à des communications plus authentiques et dignes de confiance, expressions de modèles économiques et sociaux respectueux de l'humain : bien-être au travail, développement personnel, essor de l'économie circulaire, méfiance à l'égard de l'artificialité – qu'il s'agisse de produits additifs dans la consommation ou d'expériences utilisateurs proposées sans réel contenu... Autant de tendances qui dessinent un nouveau contexte dans lequel la cohérence n'est pas une contrainte, ni seulement un principe mécanique de fonctionnement, mais un investissement répondant à une demande exprimée dans l'environnement de l'entreprise.

## Chapitre 2

# Les systèmes relationnels : communiquer dans des environnements complexes

« Un système vivant est un système ouvert et pourtant stable. On peut le comparer à une flamme. »

Léon BRILLOUIN, physicien.

La complexité est devenue la principale caractéristique de notre environnement, en tout cas est-elle sous-jacente aux difficultés évoquées par les dirigeants qui cherchent à visualiser les contre-courants et les récifs pour faire sereinement naviguer l'entreprise. La mondialisation, qui génère davantage d'interdépendance, et la digitalisation, qui ajoute des canaux virtuels aux canaux physiques, n'ont pas simplifié l'écosystème. Les interactions se diversifient, les informations se diffusent dans tous les sens, avec un risque d'inaudibilité accrue dans le brouhaha ambiant. Pourtant, cette complexité représente aussi une chance : elle offre l'opportunité d'étendre la portée des messages et de renforcer l'attractivité, en capitalisant sur l'énergie des systèmes relationnels dans lesquels se diffuse la communication.

C'est à géométrie variable et sur plusieurs points simultanément que doivent désormais s'exercer nos raisonnements. La complexité de l'environnement et des systèmes est bien réelle, mais la facilité ou la difficulté à la déchiffrer et à en faire une source de dynamique dépendent avant tout de notre perception, de nos interprétations et des paradigmes utilisés.

Le premier système que nous pouvons analyser est celui de la communication elle-même, permanent quelles que soient les situations relationnelles.

### Le mécanisme fondamental de communication

La communication repose sur un mécanisme dont les composantes s'articulent les unes aux autres de façon cohérente, selon le schéma suivant<sup>13</sup> :

---

13. Le mécanisme de la communication a été modélisé de nombreuses manières, notamment par Roman Jakobson, Claude Shannon et Warren Weaver ou encore, Norbert Wiener. Le schéma présenté ici est simplifié : il a l'avantage de structurer de façon opérationnelle une stratégie de communication. Voir *infra*, p. 77 : « La stratégie de communication en 7 étapes ».

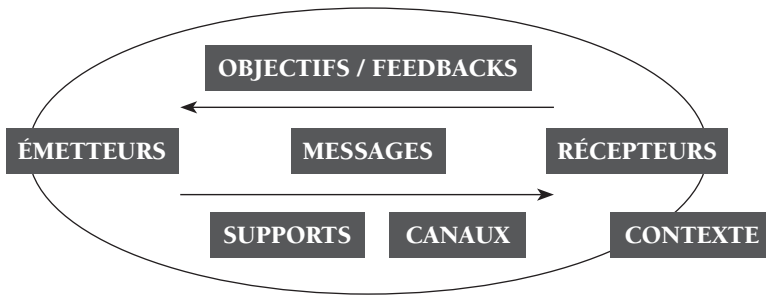


Figure 4. – Le mécanisme fondamental de communication

*Des émetteurs transmettent des messages à des récepteurs grâce à des supports diffusés par des canaux, dans un contexte donné. La communication est efficace si les feedbacks (réactions des récepteurs) coïncident avec les objectifs des émetteurs. La cohérence est le point d'équilibre du mécanisme et peut rapidement se décaler : chaque situation nouvelle implique de revisiter ce schéma.*

Cette matrice, qui sous-tend toutes les situations de communication, s'adapte à des changements d'échelle liés au nombre de récepteurs considérés :

- l'échelle de communication la plus restreinte, la communication interpersonnelle, concerne les échanges entre deux individus ;
- la communication de groupe qualifie les interactions entre plusieurs personnes, à l'intérieur d'un périmètre défini : groupe de travail, d'amis, groupe familial, associatif... ;
- la communication de masse désigne la communication vers un large public.

Pour l'entreprise, à l'heure de la personnalisation des relations clients, la communication de masse se révèle trop indéfinie pour être vraiment efficace : insuffisamment ciblés, les messages ont peu de chance d'atteindre leurs objectifs<sup>14</sup>. Le terme « communication externe », le plus souvent utilisé pour définir les actions de communication vers des publics extérieurs, est quant à lui employé par opposition à la communication interne mais n'évoque pas l'échelle de mise en œuvre. Une communication peut être externe sans pour autant s'adresser à un grand nombre de personnes : un entretien avec un client (communication interpersonnelle), un petit-déjeuner business avec des prospects (communication de groupe)...

Pour nommer la communication en direction d'interlocuteurs ou de catégories d'interlocuteurs à la fois multiples et définis, qu'ils soient internes ou externes à la structure, utilisons plutôt le terme *communication multi-cibles*.

14. Les médias de masse (affichage, télévision, presse...) sont bien sûr utiles pour toucher une vaste audience. Nous les distinguons ici de la communication de masse, au sens de « communiquer à tous », qui consisterait à livrer des messages sans segmentation des destinataires ni prise en compte de leurs attentes spécifiques.

Dans le cadre de la communication multi-cibles, le mécanisme décrit dans le schéma ci-dessus s'adapte à un champ de diffusion très vaste. Ce faisant, la spontanéité, le naturel, inhérents à la communication interpersonnelle et de groupe, disparaissent au profit de la construction d'un système dans lequel :

- l'émetteur n'est plus un individu mais une personne publique, individuelle ou collective ;
- les visages des récepteurs, identifiables en communication restreinte, se diluent dans des ensembles qu'il faut spécifier ;
- la communication est assortie de techniques et d'outils qui, tels des porte-voix, font entendre les messages dans de larges périmètres ;
- elle est plus indirecte, suscitant des retours plus lents et diffus.

En communication multi-cibles, les canaux exercent un rôle particulier : ils composent des voies d'accès entre émetteurs et récepteurs. Une confusion courante assimile canal et support. Le canal est un moyen de transmission qui permet à des acteurs distants les uns des autres d'entrer en relation : c'est *à travers* lui qu'est diffusée la communication. Le support est un outil qui porte le message : c'est *sur* lui que sont exprimées les informations. Ainsi, dans un réseau de transport, le canal est la route et le support, le véhicule. Dans le cas d'un envoi d'invitations, le canal est le réseau postal et le support, le courrier. En face-à-face, la distance est faible, le message s'exprime directement par le corps (le regard, la voix, les gestes).

Les canaux ont d'autant plus d'importance en communication multi-cibles qu'émetteurs et récepteurs sont nombreux et éloignés les uns des autres. Ils doivent être particulièrement bien maillés pour créer des points de contact entre les personnes et générer autour d'un projet, d'un produit ou d'un service, une cohésion à la fois individuelle et collective.

Le mécanisme fondamental de communication que nous venons de décrire est le moteur de tous les systèmes relationnels, réseaux humains de diverses natures (familiale, sociale, professionnelle, économique...), à géométrie variable, entrecroisés et évolutifs, qui n'ont pour dernière limite que celle du vivant.

### **Le caractère organique de la communication**

Les systèmes relationnels rassemblent les hommes selon leurs intérêts communs : des personnes partageant une même conviction, les collaborateurs d'une entreprise, les habitants d'un territoire... Ces systèmes peuvent être préétablis : l'émetteur doit les identifier pour diffuser ses messages. Ainsi, une campagne de relations presse réalisée auprès de journalistes régionaux s'adresse aux médias en place ou encore, la diffusion d'un bulletin municipal se base sur la liste des administrés.

Non seulement la communication s'accoude aux réseaux existants mais, en plus, elle les alimente et les anime : ce collectif d'entreprises est d'autant plus dynamique que des événements réunissent régulièrement les adhérents et stimulent

les échanges ; les habitants sont d'autant plus intégrés dans leur commune que le magazine municipal, les réunions de quartier, les rendez-vous associatifs offrent des occasions de partage.

La communication, qui se diffuse dans les systèmes relationnels, les nourrit et les renforce, participe également à les étendre, en produisant de nouvelles interactions qui vont se greffer aux réseaux établis : accueil de nouveaux arrivants, partenariats, extension de son réseau social sur Internet...

Elle est même, fondamentalement, la raison d'être de tous ces systèmes, qui n'existent que parce qu'il y a relation : sans communication, sans interactions entre leurs constituants, ils deviennent inertes et se délitent.

Ainsi, la communication est organique, c'est-à-dire qu'elle est à la fois ce qui assure le caractère vivant d'un système, à l'instar du réseau sanguin qui irrigue le corps, et l'expression de ce corps comme organisme vivant. Qu'en est-il, en particulier, de l'entreprise ?

## **La communication dans les systèmes relationnels de l'entreprise**

### ***Des réseaux en interaction et en mouvement***

L'entreprise est un système relationnel, un réseau de collaborateurs qui apportent leur part, selon leur rôle et leurs missions. Chacun est essentiel et c'est du bon fonctionnement de l'ensemble que l'entreprise tire son énergie. Elle s'inscrit parallèlement dans des réseaux extérieurs à elle, qu'ils soient sociaux ou économiques, dont dépend sa propre existence.

En interne comme en externe, ces systèmes sont en mouvement. Ils évoluent sous l'influence de deux principaux facteurs : le temps et la nécessité d'adaptation les uns aux autres.

Certains systèmes avec lesquels l'entreprise interagit sont antérieurs à sa fondation : elle intervient dans une économie de marché qui lui préexiste, dans le cadre d'un pays organisé en république bien avant sa création, sur un territoire où vivent des familles installées depuis plusieurs générations. D'autres se sont plus récemment formalisés, tels que les communautés sur les réseaux sociaux.

Les évolutions des systèmes externes impliquent pour l'entreprise des adaptations qui modifient son système interne (intégration et développement de compétences, achat d'équipements, réorganisation, innovation...), lui permettant de rester en rapport actif avec son environnement.

Tous ces systèmes relationnels, internes et externes, antérieurs ou émergents, en œuvre à diverses échelles, qui coexistent et se transforment au contact les uns des autres, sont animés, consolidés et développés par la communication.

L'entreprise a sur ces réseaux interconnectés plus ou moins de maîtrise : c'est sur son système et sa communication internes qu'elle peut agir en premier lieu.

### ***Les flux de communication internes à l'entreprise***

La communication dans l'entreprise est nécessaire et permanente. Elle sert la coopération, quel que soit le degré d'autonomie des acteurs. Même dans les structures les plus autocratiques, les plus segmentées, il est incontournable de travailler ensemble, donc de communiquer au quotidien.

Dans l'entreprise, *les flux d'informations/de communication*, les interactions entre émetteurs et récepteurs, peuvent être formels, informels ou semi-formels. Formels, quand ils sont pilotés par la direction de la communication, parfois la DRH ou par la direction générale, qui utilisent des supports dédiés (notes de service, journal interne, réunions et séminaires, intranet...) et les diffusent via des canaux identifiés; informels à travers la communication quotidienne entre collaborateurs; semi-formels, en œuvre par exemple dans des espaces aménagés pour l'échange et le coworking.

Ces flux de communication sont corrélés à l'organisation de l'entreprise. Dans certains cas, tels que dans les grands groupes, ils sont très structurés et font l'objet de process qui orchestrent et régulent un nombre important d'interactions, opérées en proximité ou à distance. Dans d'autres – PME, start-up... –, ils sont généralement moins normés. Dans le cas de l'entreprise étendue, la frontière entre communications interne et externe est poreuse, les rapports s'étendant régulièrement des collaborateurs aux partenaires, aux fournisseurs, voire aux clients.

L'évolution des systèmes relationnels et de l'organisation qui les formalise a naturellement une incidence sur les flux de communication :

- les flux doivent être restructurés pour correspondre à une nouvelle architecture organisationnelle; par exemple, dans le cadre d'une croissance externe, la communication est adaptée pour incorporer les nouveaux entrants;
- l'entreprise comprend des sous-systèmes dotés d'une certaine autonomie<sup>15</sup>. Il faut alors gérer et mettre en corrélation le système relationnel global de l'entreprise et ses divers réseaux internes;
- le développement du mode projet, qui décloisonne les services et les ateliers, implique de visualiser les flux de communication à plusieurs échelles : celle, hiérarchique, de l'organigramme et celle du projet, caractérisée par la transversalité des échanges.

La tendance générale est à la collaboration plus qu'au travail en silo. Dès lors, la communication n'est pas seulement descendante, porteuse de directives suivant en cascade tous les niveaux de la pyramide, elle est aussi ascendante, horizontale, diagonale, relayant, dans le cadre d'organisations plus aplaties, retours de terrain, avis, expériences, questionnements... Tous ces flux de communication animent des

---

15. Tel est le cas des ateliers et des services. Le degré d'autonomie des sous-systèmes varie selon l'organisation de l'entreprise et la politique de délégation de la direction. Il est plus important et généralisé dans les organisations par îlots, les groupes intégrés (composés de plusieurs entreprises), les sociétés coopératives par exemple.



systèmes relationnels multiformes, qui eux-mêmes composent l'organisation de l'entreprise dans sa dimension humaine.

Il est indispensable d'identifier, de cartographier et de structurer les flux de communication, a minima les plus formels, pour assurer la fluidité de la diffusion des messages, et de mailler les canaux de telle sorte qu'ils favorisent la cohésion des acteurs. Nous verrons plus loin comment la systémie peut apporter dans ce domaine une aide précieuse<sup>16</sup>. Soulignons ici qu'organisation et communication se transforment réciproquement et doivent en permanence être mises en cohérence : si l'organisation n'est pas adaptée à la communication, la parole, l'échange, la créativité, l'émulation ne peuvent se libérer ; si les systèmes relationnels ne disposent pas des cadres nécessaires, ils ne peuvent être opérants ni efficaces.

La communication sert ainsi à piloter, animer et faire vivre les systèmes relationnels, faisant de l'entreprise un organisme fonctionnel, capable de faire entendre une voix homogène dans son environnement extérieur.

### ***Les flux de communication externes à l'entreprise***

La communication externe englobe l'ensemble des outils et messages transmis par l'entreprise à ses publics, via des canaux extérieurs à elle. Les entreprises ont bien sûr la liberté de choisir les modes de communication qui conviennent le mieux à leurs objectifs. Parmi elles, certaines, qui évoluent dans des univers de confidentialité, contrôlent fortement leur communication. D'autres – de plus en plus rares – préfèrent tout simplement ne pas communiquer, souscrivant à l'adage « pour vivre heureux, vivons cachés ». Mais à l'heure des réseaux, ce dicton n'est plus d'actualité : l'entreprise ne peut survivre isolée. Dans la relation à ses clients, partenaires, fournisseurs, elle est amenée à émettre et à recevoir des informations. Dès l'instant où elle entre en contact avec un interlocuteur, elle communique.

Une autre approche consiste à rénover son site web, à moderniser sa charte graphique, à clarifier son catalogue d'offres, à se mettre, finalement, au niveau des canons de communication qui prévalent dans son environnement et tendent à évoluer rapidement sous l'effet des modes et des nouvelles possibilités proposées par les outils. Aussi indispensable que soit cette démarche, elle peut s'avérer insuffisante au regard des enjeux actuels.

Dans un contexte concurrentiel, où le rapport qualité/prix des produits et services n'est plus une source de différenciation mais un prérequis, l'avantage compétitif de l'entreprise réside principalement dans sa capacité à créer une dynamique, qui prend sa source dans sa performance globale et se déploie à travers sa relation aux publics externes. La communication devient alors stratégique pour le développement et la pérennité des projets :

- elle assure leur lisibilité dans un environnement saturé d'informations et démontre leur valeur ajoutée ;

---

16. Voir *infra*, p. 40 : « La systémie, pour déchiffrer des situations de communication complexes ».

- elle fédère autour d'eux une communauté d'utilisateurs qui les font vivre et prospérer. La communication ne se contente pas en effet d'assurer la promotion des produits et services, elle suscite l'échange et crée des espaces de dialogue et de co-construction dans lesquels s'ajustent besoins et solutions.

Les flux de communication externes sont ces liens, plus ou moins formels, plus ou moins directs, plus ou moins fluides, chargés d'expériences partagées, que l'entreprise tisse avec ses différents interlocuteurs. Comme en interne, elle doit les visualiser, les entretenir et les compléter, afin que la communication à grande échelle ne soit pas seulement un écran froid où se projette l'image de l'entreprise mais qu'elle serve à animer et orchestrer des interactions multiples.

Maîtriser les flux de communication internes et externes est d'autant plus nécessaire que le digital est venu créer des canaux supplémentaires, transformant les systèmes relationnels, à l'intérieur de l'entreprise comme dans son environnement.

### **Jusqu'à quel point le numérique fait-il évoluer la communication ?**

Les systèmes relationnels, identifiables dans le monde matériel, sont tout aussi actifs dans le domaine numérique. Internet, on le sait, a profondément changé les règles du jeu. L'information se généralise, échappe aux cadres traditionnels et se trouve dotée d'une force de frappe inédite par son ampleur. Le rapport au temps est modifié, avec de nouvelles exigences d'instantanéité et de réactivité. Les interactions sont démultipliées et croissent de manière exponentielle. Le web entraîne des mutations profondes des modèles sociaux et économiques, faisant émerger des innovations disruptives, telles qu'on a pu l'observer par exemple avec l'ubérisation...

L'entreprise baigne dans cet océan remué de nouvelles lames de fond, qui la bousculent, la traversent mais dont elle peut aussi faire des courants porteurs. Pour se positionner et être audible dans un univers de communication que le numérique a rendu hyperconcurrentiel, elle n'a d'autre choix que de maîtriser les règles du jeu digital et de les intégrer dans sa politique de communication globale.

Il n'est besoin que d'un écran et d'une connexion pour accéder aux informations ou en transmettre, quels que soient le moment et l'endroit : la dématérialisation de la communication a de nombreuses incidences sur l'entreprise, comme sur l'ensemble de la société dans laquelle elle évolue. Arrêtons-nous sur trois d'entre elles, les plus prononcées : la multiplication des émetteurs qui diffracte la communication, l'évolution des modes de langage et la *révolution copernicienne de l'utilisateur*.

### ***Tous émetteurs de communication multi-cibles***

Poster un commentaire sur un restaurant ou un hôtel, ajouter son opinion à un article, créer un profil sur les réseaux sociaux, animer un blog ou un site..., les outils numériques nous donnent à tous la possibilité d'être émetteurs de communication multi-cibles, en dehors de toute hiérarchie, organigramme ou organe traditionnel

de publication. Internet a pris le relais, avec davantage d'ampleur, du courrier des lecteurs. Avec le concept de journaliste citoyen, il autorise toute personne détentricrice d'une information à être contributeur médiatique. Alors qu'il fallait jusque-là passer sous les fourches caudines des éditeurs, les plateformes web permettent d'auto-publier facilement des ouvrages. Et c'est une immense agora qu'a créée Internet, avec ses discussions, ses débats, ses mouvements d'opinion, parfois plus denses et efficaces qu'une manifestation sur les Champs-Élysées.

La multiplication des sources d'émission diversifie le nombre de réseaux, qui s'entrecroisent et deviennent plus difficiles à visualiser et à maîtriser. Ces mouvements technologiques et sociétaux traversent l'entreprise, qui doit faire face à un nouveau phénomène : la diffraction de sa propre communication. Alors qu'elle était jusque-là l'émetteur exclusif, elle partage désormais avec toutes ses parties prenantes la capacité à se saisir de porte-voix numériques. Salariés, fournisseurs, clients, intérimaires, partenaires divers qui gravitent dans son environnement..., tous peuvent transmettre à son sujet une information ou une opinion et s'influencer les uns les autres, hors de tout contrôle éditorial.

La communication officielle doit donc composer avec d'autres sources d'émission, perçues par les publics comme tout autant, voire davantage, dignes de foi. L'image de l'entreprise a toujours eu une incidence sur ses ventes et ses recrutements mais avec Internet, qui diffuse la communication très au-delà des frontières habituelles, elle est davantage exposée. S'il n'est pas possible de stopper la circulation de l'information, il reste indispensable de conserver la maîtrise de sa réputation :

- en instaurant une démarche de veille et d'analyse des feedbacks sur le web et, s'il y a lieu, en ajustant ses messages, voire ses prestations ;
- en gardant la main sur sa présence numérique, avec la volonté de rester l'émetteur principal et officiel : par exemple, en multipliant les informations positives pour contrebalancer l'impact d'éventuels commentaires péjoratifs ;
- en sensibilisant ses collaborateurs aux incidences sur le collectif des propos personnels diffusés sur Internet ;
- en intégrant le numérique dans la politique de communication globale de l'entreprise, comme support d'expression de son projet, pour en faire un vecteur de cohésion et de dynamique.

### ***De nouvelles formes de langage***

Le langage constitue lui-même un système, composé d'un ensemble de signes, qui permet à l'homme d'exprimer sa pensée et d'entrer en relation avec autrui. Il se manifeste sous diverses formes : l'écrit, l'oral, l'image, les mouvements du corps.

Le premier support de langage reste l'homme. Pour s'adresser au plus grand nombre, il s'adjoit des technologies, dont les plus récentes permettent de faire davantage coexister les modes d'expression. Il a créé avec l'écran un plan sur lequel

s’anime la narration et se mêlent l’image, le son, le texte. Avec Internet en particulier, nous est offerte une plateforme où s’affichent toutes les formes d’expression habituellement utilisées en communication multi-cibles.

Sur l’écran, les systèmes de langage écrit prennent de nouvelles formes. Des phrases courtes, un discours de proximité... Pour s’adapter à l’image globale de la page, à une lecture rapide et au caractère relationnel du web, les textes versent davantage dans l’oralité, montrant des similitudes avec les formes de rédaction utilisées en radio. En même temps, l’oralité s’imprime durablement : les mots ne passent plus, ils restent écrits. Le fil des messages n’est plus seulement linéaire : les liens hypertextes nous font prendre des chemins de traverse, sautant d’une page à l’autre ; les idées se mettent en réseau. Les mots eux-mêmes ne se contentent pas d’être porteurs de sens : ils sont conditions de référencement, sésames pour accéder à un lectorat plus large. Sur le web, le langage devient directement moyen d’accès.

Il est aussi davantage imagé. Acronymes, émoticônes, émojis, hashtags..., ces nouveaux hiéroglyphes, qui évoquent des jeux, sont en fait très sérieusement étudiés par les sociolinguistes, tant ils s’intègrent dans nos échanges quotidiens. Le visuel n’est pas qu’illustration, respiration esthétique, il synthétise des messages et promeut la pédagogie par l’image. La vidéo met en mouvement les concepts en déroulant une histoire...

Le langage, quelle que soit sa forme, se fait globalement plus émotionnel, en réaction peut-être à l’ambivalence de l’écran. Celui-ci, simultanément, fait entrer en contact et *fait écran* à la relation. Autrui peut être en face ou à distance, ou les deux à la fois. À l’instant où on lit son texte ou regarde sa vidéo, il est ailleurs, en relation avec d’autres, dans des univers de communication parallèles. Est-ce bien lui, d’ailleurs, ou une représentation, un personnage qui se met en scène, un avatar ? Avec l’écran, la communication ne peut être qu’indirecte et distante, au sens géographique mais également à celui de la relation.

Comment, dans ces conditions d’éloignement et de mobilité, l’entreprise peut-elle créer avec ses publics une proximité, une interactivité ? Comment, dans ce contexte de rapports multiples, rapides et de contenus éphémères, susciter la fidélité ?

La communication numérique a son propre rythme, bien plus réactif que le tempo naturel de l’entreprise et de sa communication institutionnelle, qui est souvent celui de la mise sur le marché des produits et services. Même si le rythme de l’entreprise tend à s’accélérer sous la pression des clients et avec le développement de la digitalisation, il n’est pas encore pleinement synchronisé avec celui du web. L’entreprise doit donc gérer des communications à plusieurs vitesses et, sur Internet, employer un langage adapté à la rapidité de cet univers. Émoticônes, images, phrases courtes notamment, servent à être concis – exprimer beaucoup, être percutant, en peu de temps.

Plus globalement, c’est l’ensemble de ses modes narratifs que l’entreprise est amenée à faire évoluer quand elle utilise le web pour sa communication. Elle affiche encore son image institutionnelle, à travers son logo, sa charte graphique, sa définition, la présentation de ses offres, mais elle noue aussi avec les internautes des relations plus individualisées et déroule d’autres scénarii, en particulier sur les médias

sociaux : la quête d'une innovation, l'aventure humaine d'un projet, l'intégration de nouveaux collaborateurs... Elle doit plus qu'ailleurs raconter une histoire pour captiver et entraîner, à chaque épisode, un nombre croissant d'internautes. Son enjeu : non seulement étendre sa notoriété et améliorer son image, mais aussi développer sa popularité. Des photos comme prises sur le vif lors d'un salon, la dernière réalisation livrée ou l'équipe au complet lors du séminaire annuel : l'entreprise se présente sous la forme d'une communauté et poste des tranches de vie qui la rendent plus humaine, plus accessible. Elle emploie un ton moins guindé, plus direct, plus émotionnel, voire plus affectif. Elle, ou ses représentants, sont « fiers » d'avoir participé à telle opération, « heureux » de la réussite de tel projet, « inspirés » par telle conférence. L'entreprise manie l'art de la conversation pour renforcer une relation qui n'est pas évidente par écran interposé.

*Exemple : il était une fois...*

Il était une fois une entreprise qui voulait créer de la proximité, voire de l'intimité avec ses publics. Elle est allée à leur rencontre, sur les plateformes où elle savait pouvoir les trouver. Elle leur a parlé d'elle, mais surtout d'eux. Elle a créé de la ressemblance pour les rassembler. Elle s'est incarnée, aussi naturellement que possible, à travers les visages de ses collaborateurs, de ses partenaires ou de ses clients. L'histoire était originale et authentique. Elle a résonné avec les valeurs, les convictions, les émotions de l'internaute. Alors, spontanément, il l'a likée et l'a partagée avec son réseau en lui ajoutant sa touche personnelle, un smiley, un commentaire. L'internaute est entré dans la communauté de l'entreprise et l'entreprise, dans celle de l'internaute. Ils ont vécu une expérience commune, dont il restera peut-être une trace...

### ***La révolution copernicienne de l'utilisateur***

Faire du destinataire une priorité de la communication est un principe fondamental : il est lié, dans une mise en relation, à la volonté de l'émetteur de *sortir de lui-même* pour s'avancer vers son interlocuteur, afin d'initier une rencontre et d'installer un espace de dialogue.

Est inédit en revanche le fait que le numérique renforce ce processus au point de provoquer un changement du centre de gravité de l'entreprise et de nous faire assister à une *révolution copernicienne de l'utilisateur* : le client ne tourne plus autour de l'entreprise, c'est l'entreprise qui tourne autour du client !

Les possibilités d'information et de comparaison des prestations offertes par le web à l'utilisateur font pencher la balance de son côté. Il attend, non seulement une qualité de service, mais aussi une qualité de relation : que l'entreprise utilise son langage plutôt que des explications techniques, qu'elle cerne ses besoins, qu'elle s'inscrive dans sa temporalité ! Dès lors, est attractive la structure qui sait créer de la proximité et de l'intimité avec un client dont elle a cerné les comportements et les aspirations et qui partage avec lui, plus qu'un produit ou un service, des valeurs, des émotions, une expérience.

Démonstrateurs, outils immersifs utilisant la réalité virtuelle ou augmentée, applications diverses... La technologie, qui suscite cette révolution, donne aussi à l'entreprise les moyens d'y répondre : elle peut créer de l'expérience utilisateur et renforcer la relation client en engageant une démarche qui croise le marketing, la communication et le digital.

Cette approche implique l'ensemble des services : ils se décloisonnent pour partager et traiter les données, se décentrent pour adopter le point de vue de l'utilisateur et conçoivent des prestations assimilant de façon itérative les feedbacks clients.

Conduite dans une logique d'amélioration continue, la démarche est susceptible de transformer en profondeur l'organisation de l'entreprise et, par conséquent, ne s'improvise pas. Voici par exemple la façon dont un collectif qui travaillait sur le sujet a formalisé les axes clés à considérer avant de se lancer dans l'aventure<sup>17</sup> :

<b>Mener une réflexion stratégique sur le projet</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyser l'environnement de l'entreprise, comprendre les évolutions des marchés et des usages : concurrents entrants, innovations, nouveaux comportements de consommation...</li><li>• Inscire le projet de digitalisation dans la vision et la stratégie de l'entreprise : en quoi sert-il son développement?</li></ul>

<b>Placer le client au cœur de la démarche</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Intégrer dans la réflexion tous les usagers, internes et externes à l'entreprise, et réaliser une segmentation en analysant les profils : salariés utilisateurs, distributeurs, installateurs, clients finaux...</li><li>• Qualifier le parcours client digital et physique : étudier les pratiques et comportements en matière de recherche d'informations, d'achat, de communication, ainsi que les besoins à l'égard des produits et services.</li><li>• Adapter ses offres et proposer de nouveaux services selon les profils d'utilisateurs identifiés.</li><li>• Lorsqu'on adresse des clients professionnels, intégrer également dans ses raisonnements les utilisateurs finaux, dans une logique business to business to consumer (BtoBtoC). Développer des outils d'aide à la vente à destination des clients professionnels.</li></ul>

<b>Faire évoluer l'organisation sans briser les équilibres</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Favoriser la collaboration entre les services marketing-communication et informatique.</li><li>• Structurer le projet par étapes et de façon itérative, organiser les procédures pour fluidifier le déploiement transversal du projet.</li><li>• Communiquer en interne sur le projet (sens, démarche, résultats...) pour assurer l'adhésion des équipes et accompagner les collaborateurs dans la conduite du changement.</li><li>• Développer les compétences par le recrutement, la formation...</li></ul>

17. Travaux conduits par Menuiserie Avenir, Pôle atlantique de menuiserie industrielle, sur le digital et l'expérience client.

### Intégrer les outils digitaux dans l'entreprise

- Construire son système d'informations clients, en plaçant la data au cœur du projet : numériser les informations, constituer une base de données clients (logiciels CRM [*Customer Relationship Management*] ou GRC [Gestion de la Relation Client]) et une base de données produits (logiciels PIM [*Product Information Management*] ou GIP [Gestion de l'Information Produit])...
- Placer les utilisateurs au centre de l'architecture du système d'information : l'accorder aux métiers des utilisateurs internes et considérer les besoins en informations des clients.
- Corréler les systèmes d'information et les outils de communication digitaux : site internet, plateformes web, réseaux sociaux...

### Construire et diffuser les supports de communication

- Structurer les messages et les argumentaires de vente, en employant un langage adapté au profil des utilisateurs, centré sur l'usage plutôt que sur la technique.
- Identifier les supports adéquats, physiques et digitaux, raisonner « multi-supports de communication » et « multicanaux de distribution ».
- Articuler la communication digitale avec la communication matérielle.
- Personnaliser la relation, créer des espaces d'échanges, physiques et digitaux.

### Évaluer la démarche pour l'améliorer

- Définir des indicateurs de résultats quantitatifs et qualitatifs.
- Identifier les feedbacks, les évaluer à l'aune des indicateurs.
- Adapter la démarche et sa communication dans une logique d'amélioration continue.

## ***La permanence du mécanisme fondamental de communication***

Indéniablement, le numérique bouscule les entreprises, les filières et les chaînes de valeur. Nouveaux concurrents sur les marchés, innovations de rupture, changements des pratiques des utilisateurs invitent à revisiter les modèles d'organisation, les supports de diffusion et la nature des messages. Pour autant, les évolutions numériques remettent-elles à plat tous les principes qui prévalaient jusque-là dans le fonctionnement de la communication ?

Bien qu'avec le numérique les flux de communication se soient incroyablement transformés et complexifiés, certains principes restent inchangés, voire sont renforcés :

- le principe de cohérence est conforté, pour des raisons de fonctionnalité (les outils digitaux impliquent une étroite corrélation entre support et contenu) et parce qu'il est incontournable pour assurer la gestion de la communication, dans un contexte où les canaux sont diversifiés, les interlocuteurs multiples, les trajectoires des messages plus incertaines ;



- le digital, en plaçant l'utilisateur au cœur de la communication, rend indispensables les raisonnements marketing : identification des pratiques et parcours clients, individualisation des réponses, expérience utilisateur... ;
- les outils et canaux numériques, qui provoquent une dématérialisation des échanges, suscitent un rééquilibrage en renforçant la communication directe, humaine, de visage à visage.

Des supports virtuels, des messages plus émotionnels, des cibles connectées à leur écran, des canaux informatiques, des objectifs d'instantanéité et d'impact immédiat, dans un contexte propre à notre XXI<sup>e</sup> siècle... Ces communications numériques, qui semblent si différentes de celles qu'on diffusait il y a encore quelques années, au fond, reposent sur la même matrice que celle qui sous-tend la communication matérielle. La nature et les équilibres de ses composantes changent, mais pas les composantes elles-mêmes, ni leurs interactions. Le mécanisme fondamental de communication, qui fonctionne avec l'énergie de la cohérence, est permanent dans tous les systèmes relationnels, qu'ils soient physiques ou digitaux. Simplement, sous l'effet du numérique, il prend de nouvelles formes.

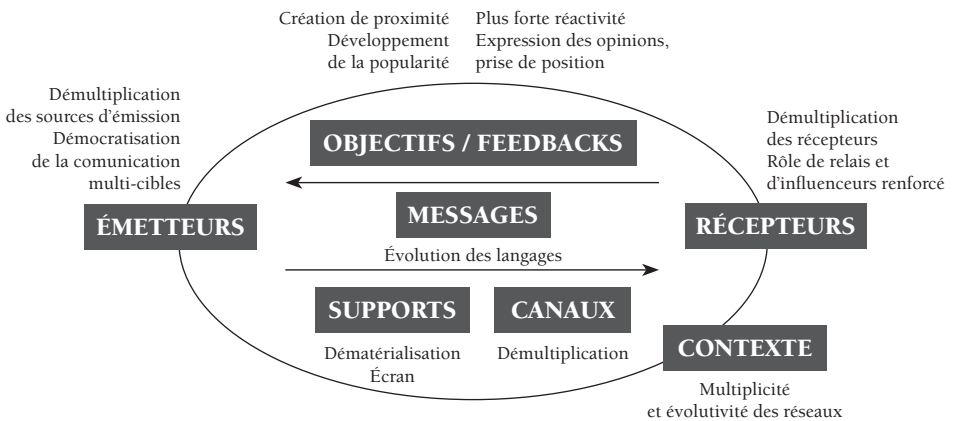


Figure 5. – Le mécanisme fondamental de communication sous l'effet de la digitalisation

Maîtriser le mécanisme fondamental, le système-matrice, est certainement le moyen le plus efficace de piloter sa communication, quelle que soit la nature de ses environnements. À l'instar d'une boussole, il permet de déchiffrer des situations relationnelles, fussent-elles plus mouvantes et difficiles à identifier, et d'agir sur elles. Mais ce, à condition d'employer des modes de raisonnement adaptés à la multiplicité et à la complexité qui caractérisent désormais notre environnement : c'est justement l'objet de la systémie.

## **La systémie, pour déchiffrer des situations de communication complexes**

Pour communiquer dans un ou plusieurs systèmes, il est d'abord nécessaire de visualiser leurs modes de fonctionnement. En quoi l'approche systémique offre-t-elle des grilles de lecture appropriées<sup>18</sup> ?

### ***La systémie, science des systèmes***

Raisonnement le plus généralisé en Occident, la méthode cartésienne se concentre sur l'enchaînement cause-effet-solution. Elle est très efficace pour traiter une problématique linéaire, avec des composants plutôt stables et en nombre limité, mais s'avère peu adéquate dès lors qu'un système atteint un certain niveau de complexité. Séquentielle, l'approche cartésienne n'embrasse pas simultanément l'intégralité des données et agit partiellement, sur un point ou un axe précis. La systémie, quant à elle, aborde une situation dans sa globalité et se concentre sur les figures qui se dégagent des contenus, sur les mécanismes et leurs interactions. Elle considère le système comme dynamique.

Il ne s'agit pas, bien entendu, d'opposer ces deux approches, mais de souligner que l'une et l'autre sont pertinentes quand elles sont adaptées au niveau de complexité de la situation.

#### *Exemple : deux situations sur un site de production*

Dans cet atelier, une machine mal configurée (cause) fabrique des produits défectueux (effet). L'opérateur reconfigure l'automate (solution). L'approche linéaire est parfaitement adaptée à la situation.

Le service après-vente vient d'enregistrer un pic de réclamations. Le diagnostic du parc machines démontre que les outils de production ne sont pas à ce moment-là en cause. Quelle est l'origine du problème ? La méthode systémique va s'employer à observer la situation dans son ensemble et mettre en lumière plusieurs indices :

- les produits incriminés ont connu des dysfonctionnements trois mois plus tôt. Mineurs, les défauts n'ont pas été jugés réhivitoires pour la commercialisation ;
- un numéro gratuit a été installé pour faciliter la relation client : il invite paradoxalement les utilisateurs à exprimer leur insatisfaction ;
- un nouveau catalogue a été diffusé, valorisant la qualité des produits : les arguments rendent plus inacceptables aux yeux des clients les défauts de fabrication.

Pour résoudre le problème, il est nécessaire de considérer les composantes du système sous tous les aspects et d'établir entre elles des corrélations.

---

18. La systémie ou systémique n'est pas tant une discipline qu'une façon de penser la complexité. Elle est employée dans des domaines très variés, tels que la psychologie, la sociologie, la biologie, la cybernétique. On doit notamment à l'École de Palo Alto de nombreux travaux sur la systémie appliquée à l'étude des relations humaines.

### ***La systémie appliquée aux situations de communication***

La modélisation systémique est une méthode très efficace pour visualiser à 360° une situation de communication – complexe par définition –, la déchiffrer et s’assurer qu’aucune donnée importante ne reste tapie dans l’ombre. Elle consiste à symboliser et à examiner l’environnement interne et externe du projet en mettant en exergue les figures (acteurs, thèmes, lieux...) qui émergent des contenus ainsi que leurs interactions<sup>19</sup>. On peut observer par exemple, lorsqu’une communication dysfonctionne, que :

- certains canaux sont entravés par des nœuds, qui empêchent la fluidité de la diffusion : intermédiaires mal positionnés, informations concentrées composant des goulets d’étranglement, croisements inadaptés de liens... ;
- des destinataires qui devraient être irrigués d’informations restent isolés, d’autres sont surinformés ;
- les données se révèlent descendantes, alors qu’il est également attendu une remontée d’informations ;
- les messages sont parfois adaptés aux attentes des interlocuteurs, parfois non...

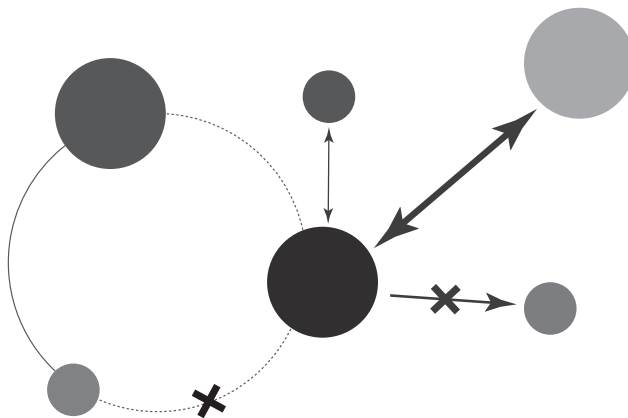


Figure 6. – Modélisation systémique d’une situation de communication

*Identifier les figures qui se dégagent des contenus, les interactions, les points de blocage et les potentiels.*

*La modélisation systémique permet notamment de matérialiser les mécanismes de communication.*

Le raisonnement systémique s’emploie à diagnostiquer les points de blocage qui freinent la dynamique et à identifier les potentiels sous-exploités. Il réajuste les canaux s’ils sont mal dirigés et réorganise les figures en prenant en compte le fait que chaque composant modifié influe sur l’ensemble des autres. L’exercice, d’abord

19. De très nombreux supports peuvent être employés pour aider à matérialiser la situation de communication : post-it pour inscrire les données sans figer leur articulation, figurines, pièces d’échecs, objets divers pour matérialiser des figures, photo-langage pour qualifier des émotions ou une ambiance spécifique, etc.

théorique, a pour objectif de produire une vision complète d'un système idéalement équilibré, que l'observateur peut ensuite mettre en pratique. Il s'agit en quelque sorte d'une carte sur laquelle se dessine une nouvelle perception de la situation et qui, le moment venu, facilitera l'orientation dans la réalité.

*Exemple : modéliser un système pour mobiliser une filière*

La filière forêt-bois de Bretagne rassemble les activités régionales de transformation du bois, de l'arbre aux produits finis, commercialisés principalement pour la construction, l'énergie et l'emballage. Elle est confrontée à plusieurs enjeux, parmi lesquels :

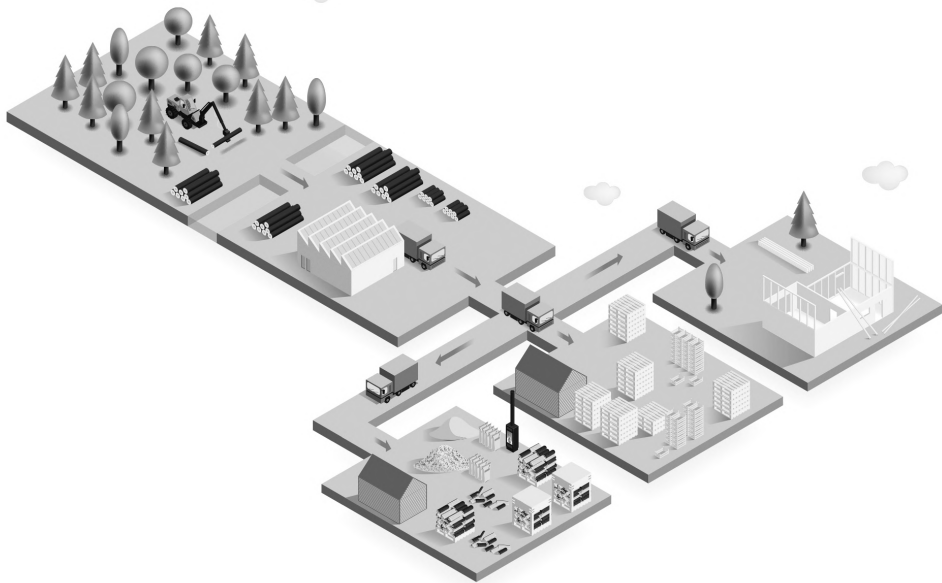
- la diversité de ses membres : plus de 100 000 propriétaires privés, détenteurs de parcelles très morcelées, et 5 000 entreprises environ, réparties dans les secteurs de l'exploitation forestière, du sciage, du négoce, de la construction bois, du bois énergie et de l'emballage ;
- des tensions récurrentes entre les activités d'approvisionnement en forêt, qui composent l'amont de la filière, et l'aval (première et deuxième transformations, négoce, marchés) ;
- une concurrence accrue d'autres matériaux ;
- une faible lisibilité sur son territoire.

L'association interprofessionnelle Abibois décide d'organiser en 2011 des Assises, afin de rassembler le plus grand nombre de professionnels et de propriétaires forestiers publics et privés. Il s'agit de la première étape d'une démarche pour devenir une filière fédérée et donc de poids. Abibois réitère l'événement quatre ans plus tard et poursuit aujourd'hui l'élargissement de sa dynamique de mobilisation.

En quoi la systémie a-t-elle contribué à la communication de la filière ? Comme outil d'analyse, elle a aidé à visualiser l'organisation des flux d'informations entre les activités, tels qu'ils étaient et tels qu'ils devaient être pour gagner en efficacité. Ainsi a été formalisée la chaîne de valeur de la filière forêt-bois bretonne. Elle est devenue pour les Assises et au-delà un support de communication auquel pouvaient s'identifier les membres, ainsi qu'un fil rouge pour structurer les actions (cf. schéma page suivante).

À cette analyse systémique horizontale – de l'arbre aux produits valorisés sur les marchés – a été associée une analyse verticale des rapports de la filière à son territoire régional.

L'observation des interactions entre la filière et les acteurs de son environnement a soulevé des besoins, tels qu'une communication en direction des élus locaux, importants prescripteurs des produits, mais aussi des potentiels, avec l'identification de nombreux partenaires. Parmi les projets mis en œuvre, le programme de plantation Breizh Forêt Bois ou encore l'action de sensibilisation Forêt, Bois et Territoires, ont pris leur source dans l'analyse systémique de la filière et de son écosystème.



© Arnaud Vallée pour Abibois

### ***Le jeu des acteurs***

La systémie permet également d'identifier la *position* des acteurs. Celle-ci correspond à une fonction, un rôle et des missions qui peuvent être explicites, comme dans un organigramme, ou implicites : dans cette entreprise familiale, par exemple, la responsable des Ressources Humaines est l'épouse du dirigeant ; peut-être a-t-elle avec son mari des occasions de discussion plus nombreuses et informelles que les autres membres du comité de direction ? Votre collègue est aussi votre partenaire de tennis, et il vous est sympathique à ces deux titres : relation professionnelle et relation personnelle se renforcent réciproquement. Ces deux salariés sont amenés à collaborer mais n'ont aucune affinité : la qualité de leur communication et de leur travail s'en ressent.

Ainsi, un même système peut comprendre différents niveaux et les relations être simultanément de plusieurs natures. Il convient donc d'observer, outre la position, la *posture*.

Chaque individu a des motivations qui lui sont propres et qui fluctuent selon des critères variés : l'humeur, le degré d'adhésion, l'envie... Certaines sont affichées, d'autres cachées, par volonté d'adaptation, parce qu'elles ne sont pas pleinement conscientes ou par manipulation. Ces motivations peuvent, à différents degrés, être constructives ou constituer des forces d'opposition. Quelles qu'elles soient, elles conditionnent le comportement et sont très actives : d'elles dépend l'énergie de chacun et, quand elles sont associées, de l'ensemble du système.

C'est pourquoi, pour faire progresser une action, la *stratégie des alliés*<sup>20</sup> s'avère une approche très efficace. Elle identifie, dans la situation présente, les acteurs qui ont des dispositions favorables à l'égard du projet et crée avec eux une synergie, en laissant de côté les réfractaires. Cette démarche évite de gaspiller de l'énergie à convaincre des opposants et cherche plutôt à s'appuyer sur des leaders, qui entraîneront à leur tour les personnes indécises. Elle implique de bien cerner les motivations des protagonistes – alliés, opposants ou neutres – et d'adapter sa communication à leur état d'esprit.

### **Privilégier le « et » au « ou »**

Un système s'examine donc sous différentes dimensions, toutes traversées d'informations explicites et rationnelles, mais également – parce qu'il est composé de femmes et d'hommes – d'émotions, de valeurs, de croyances, de non-dits, de tout ce qui constitue une culture. On peut en outre évaluer le niveau d'énergie qui anime tout ou partie du réseau et voir de quelle manière des sous-systèmes évoluent en son sein.

Dans ces conditions, plutôt que d'opposer des données ou de les analyser de manière partielle ou exclusive les unes par rapport aux autres, il devient plus efficace d'associer dans l'observation et le raisonnement des éléments apparemment distincts ou opposés, afin d'observer la manière dont leurs interactions influencent le système global. On peut voir apparaître des injonctions contradictoires<sup>21</sup>, qu'il faudra dénouer, ou au contraire révéler des points dont l'articulation est susceptible de générer des approches nouvelles. Le concept de développement durable, par exemple, concilie économie, société et environnement, trois dimensions longtemps dissociées. Cette filière réfléchit à la fois à son marché local et à son marché national, sans exclure l'un ou l'autre, pour assurer sa croissance et la solidifier. Cette équipe échappe à la réunionite en donnant aux moments indispensables de partage des informations un cadre à la fois décalé et très opérationnel... Le point commun de ces exemples ? Avoir remplacé le « ou » par le « et » et, ce faisant, avoir ouvert une nouvelle voie.

L'approche systémique favorise la lecture globale et multidimensionnelle d'une situation, notamment sous l'angle de la communication entre acteurs, facilite la détection des incohérences et accélère la transformation des représentations. Elle contribue également à réduire l'incertitude des environnements et la dimension anxiogène associée, en mettant en lumière des aspects dissimulés (360°) et en faisant émerger, à travers l'analyse des interactions, des réalités sous-jacentes. Son développement et sa généralisation sont liés au besoin de maîtriser la complexité croissante des systèmes relationnels et des environnements.

C'est dans ces écosystèmes que l'entreprise diffuse son image. Si celle-ci doit être cohérente, elle n'est pas monolithique. Elle est composée de plusieurs facettes – les marques – qui jouent chacune un rôle défini et dont l'articulation permet à l'entreprise de renforcer son attractivité.

20. Stratégie managériale au cœur de la sociodynamique, méthode développée dans les années 1970 par Jean-Christian Fauvet.

21. Voir *supra*, p. 19 : « L'injonction contradictoire ».

## Chapitre 3

# Faire rayonner la singularité de l'entreprise : le rôle des marques

« Soyez vous-même, les autres sont déjà pris. »

Oscar WILDE, écrivain.

La marque se définit comme un signe distinctif qui permet l'authentification et sert de repère. Elle est souvent représentée par un logotype. Plus largement, elle synthétise de messages – des valeurs, des promesses – et exprime une identité qui *marque* l'esprit de l'interlocuteur et suscite des représentations. La communication de l'entreprise vise à faire connaître et reconnaître ses différentes marques. Car elles sont de plusieurs natures. À la marque d'entreprise et à la marque commerciale, les plus courantes, il faut ajouter la marque personnelle du dirigeant et la marque employeur, en fort développement. Elles sont interdépendantes : de la cohérence de leur articulation dépendent la lisibilité et l'attractivité de l'image de l'entreprise sur ses marchés et territoires.

### **La marque d'entreprise : exprimer la raison d'être**

Dans un environnement constitué de systèmes multiformes et mouvants, tous émetteurs et récepteurs d'informations, la communication peut s'éparpiller, se diluer. Parfois, elle se contente de s'appuyer sur la forme, ou la technique, au risque de perdre en puissance. Pour éviter ce travers, l'entreprise doit, avant de déployer la communication hors de ses murs, se concentrer d'abord sur l'essentiel, sur ce qu'elle est, profondément. Se pose en premier lieu pour elle la question de son identité, de son existence en lien avec les autres : quelle personnalité faire rayonner ?

Cette identité fait l'objet d'un premier type de marque, la *marque d'entreprise*, qui est davantage qu'une simple dénomination sociale.

### **La raison d'être de l'entreprise**

Une entreprise n'est pas le fruit du hasard. Ses cellules ne se sont pas agglomérées de manière arbitraire. Elle a été créée pour construire et mettre en œuvre un projet : proposer, avec des biens et services, de la valeur sur un marché qui la rémunère.

La singularité de l'entreprise, son identité spécifique, s'appuie sur sa *raison d'être*, sur ce qui, fondamentalement, la définit. La raison d'être manifeste le caractère unique de l'entreprise et lui permet d'apporter à ses clients des prestations différenciatrices, par leur contenu et/ou par la manière dont elles sont exercées. La recherche de profits ne suffit donc pas à la définir : elle est ontologique, existentielle, profonde.

La raison d'être se nourrit de l'histoire, de la culture, des valeurs, de la vision ou encore, de la mission que s'est assignée l'entreprise. Elle est à la fois à l'origine de la structure, ce qui la fait exister au quotidien et sa finalité. Elle est sans cesse traversée par ces trois temporalités : passé, présent et futur.

### ***Dans quelle histoire l'entreprise plonge-t-elle ses racines ?***

De sa création à un point indéterminé dans l'avenir, idéalement le plus lointain, l'entreprise traverse le temps. Au présent, elle est le résultat de toutes les étapes de son passé. Peut-être son fondateur n'est-il plus, certains de ses collaborateurs ont-ils changé de voie, les directions successives ont-elles modifié à plusieurs reprises les orientations stratégiques et l'organisation... Aussi sinusoïdaux qu'aient pu être les fils de son histoire, ils participent au canevas sur lequel, aujourd'hui, l'entreprise tisse ses desseins.

Il reste toujours des traces, même implicites ou inconscientes, des actions qui ont été conduites, des grands moments et, parfois, des traumatismes. Ils composent des paradigmes, dont les sources peuvent être oubliées mais qui n'en restent pas moins vivaces. Comme un individu, l'entreprise a avantage à revisiter son passé pour le conscientiser et dégager un fil conducteur qui donne sens au présent. Les mythes fondateurs, ces récits basés sur des faits originels que l'imaginaire collectif élève au rang de légendes, jouent par exemple un rôle important pour cimenter et mobiliser la communauté. Tout comme les rites, pratiques régulières qui peuvent aller de la manière de se saluer le matin au séminaire annuel, en passant par l'arbre de Noël ou le pot de bienvenue des nouveaux arrivants. On ignore souvent à quel moment ils ont été instaurés, mais ils font partie intégrante de l'histoire collective et animent son présent.

#### *Exemple : l'histoire de l'entreprise affichée sur les murs*

Lorsque cette entreprise a construit son showroom, adossé à l'atelier, elle a bien sûr mis en scène ses produits et ses innovations mais elle a également ménagé une large place à son passé. À l'étage, sur l'un des grands murs blancs du couloir, elle a affiché les faits marquants : une photo couleur sépia du premier camion, les étapes de l'extension des bâtiments, les dirigeants successifs en costume d'époque, les équipes... Les clients s'arrêtent régulièrement dans ce lieu de passage pour interpeller la directrice ou l'un de ses collaborateurs qui, en racontant l'histoire de l'entreprise, témoignent de ses valeurs et de sa continuité.



C'est avec ses racines que l'entreprise peut croître. Elles servent d'ancrage, en particulier quand l'imprévisibilité de l'environnement se fait trop anxiogène ou que s'imposent des changements cruciaux. Elles sont parfois directement exposées dans la communication, parfois simplement suggérées, lisibles en tout cas entre les lignes de sa culture.

### ***La culture de l'entreprise : le terreau des projets***

La culture de l'entreprise s'enracine dans son histoire mais s'exprime au présent. Elle caractérise la manière de travailler ensemble d'hommes et de femmes réunis autour de références communes : codes, normes, rituels, habitudes, symboles, valeurs, savoir-faire, méthodes de travail... Souvent implicite, la culture est composée d'un corpus d'apprentissages qui tend entre les membres du groupe des liens immatériels, difficilement palpables mais tout à fait perceptibles.

La culture d'une organisation, à y regarder de près, n'est ni complètement homogène, ni imperméable : elle est composée des cultures individuelles de ses parties prenantes et traversée par la culture du territoire dans lequel elle est implantée, ainsi que par les référentiels de ses secteurs d'activité. Elle est donc à la fois un agrégat de toutes ces cultures hétérogènes et davantage : elle les combine pour créer un « esprit maison », animé par un système de valeurs qui lui est propre.

Les valeurs, quelles sources d'énergie ! Constitutives de l'identité de l'entreprise, elles peuvent être morales, sociétales, économiques, etc., se comptent par centaines et ont d'infinis degrés et nuances. Comme pour la culture, les valeurs sont à la fois individuelles et collectives. L'enjeu pour l'entreprise consiste à mettre en adéquation, autant que faire se peut, ces deux échelles, pour conforter la cohésion des équipes et faciliter l'intégration de nouveaux arrivants, et à les partager avec ses partenaires et ses clients : les valeurs communes favorisent la confiance, les affinités et la fluidité de la communication.

Faut-il communiquer sur ses valeurs ? La question mérite d'être posée. Il est certainement utile de les expliciter, au moins en interne, pour les rendre plus facilement partageables et fédérer autour d'elles les collaborateurs. En communication externe, il est usuel de les afficher, notamment sur le site internet. Mais elles ne sont un argument qu'à condition d'être spécifiques et vécues. Compte tenu de la force motrice des valeurs, un décalage entre ce qui est placardé et la réalité perçue manifeste une incohérence particulièrement difficile à tolérer. Mieux vaut laisser les valeurs s'exprimer naturellement à travers les comportements quotidiens, les actions ou les prises de position : elles n'en seront que plus convaincantes.

La culture de l'entreprise solidarise des composantes diverses. Elle apporte de l'homogénéité à l'organisation et l'unifie. Mais pour ne pas être sclérosante, pour ne pas devenir un poids, elle doit rester ouverte et évolutive, en écho à son environnement. La culture, loin d'être figée, est un terreau fertile dans lequel les projets s'enracinent pour croître.

### ***La vision, pour aller au-delà du présent***

À l'image d'un cap fixé pour se mettre en route, parfois en dépit du brouillard et des incertitudes, une vision peut se définir comme la projection de l'entreprise à long terme. Elle la positionne dans l'avenir, au sein d'un écosystème qui aura changé et dont on tente d'imaginer les contours : « C'est ainsi que je vois l'entreprise dans son environnement futur. » Nourrie d'observation, d'analyse et d'intuition, la vision relève du rêve, de l'envie, de l'aspiration. En projetant l'entreprise au-delà des contraintes du présent, elle contribue à tracer une trajectoire. Les résultats ne seront peut-être pas exactement ceux escomptés, mais la dynamique engagée aura permis de s'en approcher au plus près. Parmi les visions les plus célèbres, citons le discours de Martin Luther King, « *I have a dream* », dont la puissance a mobilisé en faveur des droits du peuple noir aux États-Unis, ou le discours de Kennedy, qui a lancé l'aventure lunaire. Évoquons, dans le monde économique, les capitaines d'industrie ou encore les innovateurs. Mais nul besoin que la vision soit « révolutionnaire » ! Toute entreprise est susceptible de forger une projection assez forte pour créer un effet d'entraînement de ses publics internes et externes.

La vision reste sous la responsabilité de la direction, chargée de provoquer autour d'elle une adhésion et un élan. Comment communiquer une vision ? Il s'agit de rendre explicite ce qui est souvent de l'ordre de l'intuition. Les techniques de coaching sont très pertinentes pour faire émerger et traduire en mots et avec puissance le désir qui pousse une femme, un homme, à se projeter à long terme. Elles aident à clarifier et à créer du sens partagé, dans le respect de la singularité qui est toujours la caractéristique d'une vision. Pour formaliser une vision, il n'existe pas de recette unique : la conviction qui s'exprime par les mots, les écrits, les attitudes se décline en autant de messages et supports qu'il existe de situations. L'exemple, contagieux, contribue certainement à tracer le chemin.

#### *Exemple : quand l'aventure inspire l'audace du groupe industriel ZeKat*

23 avril 2015. Pascal Denoël, dirigeant du groupe ZeKat, atteint, avec l'explorateur belge Dixie Dansercoer, le point d'arrivée de son expédition : le pôle Nord. Dans son chargement, il a emporté du matériel technologique conçu par quatre des sociétés du groupe : Sapelem, fabricant de systèmes de manutention robotiques et cobotiques, Ercogener, spécialiste de l'Internet des objets, Cequad, concepteur de cartes électroniques et ADN Optis, constructeur spécialisé dans l'optique ophtalmique.

Avec Azkedia, qui a rejoint le groupe en 2016 et réalise des systèmes électroniques, ces entreprises constituent les briques d'un groupe que Pascal Denoël veut fédérer autour d'un exploit commun.

L'objectif du dirigeant : donner à ses filiales, au fur et à mesure qu'elles puisent dans leur complémentarité, une direction commune, concrétisant sa vision : « Fabriquer, avec la mécatronique, des machines intelligentes et des objets collaborant avec l'homme, afin d'être au cœur de l'industrie 4.0 et de l'Internet des objets. »

Au point le plus septentrional du monde, après un périple de 260 km à pied et sans assistance sur la banquise, il plante deux drapeaux : celui de ses filles et celui du groupe où sont inscrites les signatures des salariés. Comme un acte de naissance. « Nous avons forgé là-bas le code génétique de l'entreprise, qui s'exprime ainsi : nous sommes un collectif d'audacieux engagés qui vise la performance avec humilité », explique-t-il.

Une histoire fondatrice, source de fierté et de sentiment d'appartenance, dont la dynamique ne s'est pas éteinte avec le retour en France. « Je suis parti au pôle Nord pour démontrer la force du dépassement de soi, au-delà des peurs, des croyances limitantes. Pour qu'elle inspire les actions de mes 160 collaborateurs », témoigne Pascal Denoël. Le dirigeant, lorsqu'il partage le récit de cette aventure exceptionnelle, aime à interpellier : « Quelle que soit notre situation, le plus important est de se poser cette question : et moi, quel est mon pôle Nord ? »

#### ***La mission : ce à quoi l'entreprise contribue, qui est plus grand qu'elle***

L'entreprise ne se contente pas de mettre sur le marché, au jour le jour, des biens et services. À travers sa production et ses actions, à travers le travail quotidien de ses collaborateurs, elle poursuit la mission qu'elle s'est assignée. La mission de l'entreprise – « ce à quoi elle contribue, qui est plus grand qu'elle » – peut se formaliser de la manière suivante<sup>22</sup> :

- sa définition : l'entreprise est... ;
- son rôle : elle contribue à... ;
- ses publics : auprès de...

Cet exercice de synthèse a souvent besoin d'être affiné, dans l'objectif de formuler au plus juste ce qu'est l'entreprise, ce qui lui donne la légitimité et la capacité de créer de la richesse sur ses marchés et ses territoires. La mission est mobilisatrice : elle doit dégager suffisamment de puissance et de conviction pour entraîner tous les collaborateurs derrière la même bannière.

En matière de communication, identifier la vision et la mission est utile à l'élaboration d'un nom, d'un logo et d'une promesse (*base line*).

#### *Exemple : Synoxis écrit un projet global avec ses clients*

« Synoxis » : c'est le nom choisi par Jouin Solutions Plastiques pour exprimer sa nouvelle identité. Un changement de marque qui traduit une volonté de cibler des marchés complémentaires. Spécialiste de la chaudronnerie et de l'usinage de pièces plastiques complexes en petites séries, l'entreprise s'adressait déjà aux secteurs de l'agencement, de l'industrie, du nautisme, du mobilier urbain et de la banque. Elle a étendu ses prestations à la fabrication d'équipements pour la production d'algues ainsi qu'aux dispositifs médicaux.

Le nouveau nom affiche la volonté de la PME de prendre d'autres orientations stratégiques. Elle cherche à se dégager du modèle de sous-traitance de simple fabrication, qui fait peser sur les prestataires en bout de chaîne de valeur la contrainte des délais, pour investir la fabrication de produits propres et la co-conception de projets en complément. Le nom de l'entreprise

22. Cette méthodologie est en particulier employée et transmise en formation par Faros Institut.

évoque ainsi, outre le préfixe grec « avec », le synopsis d'un film, qui offre une vue d'ensemble d'une œuvre. Il exprime la mission de l'entreprise : transformer les matières plastiques avec une approche globale des projets, une logique de co-conception et une démarche industrielle.

### ***Créer un alignement entre toutes les composantes de la raison d'être***

L'histoire, la culture, les valeurs, la vision ou encore la mission de l'entreprise forment un corpus unique qui concourt à définir la raison d'être de l'entreprise. Pour créer un alignement entre toutes ces composantes, il peut être utile de s'inspirer des *niveaux neuro-logiques*, modèle formalisé par Robert Dilts, spécialiste de la programmation neurolinguistique. Il met en exergue des niveaux ou états, en œuvre aussi bien chez les individus que dans les groupes constitués, qui influent les uns sur les autres<sup>23</sup>.

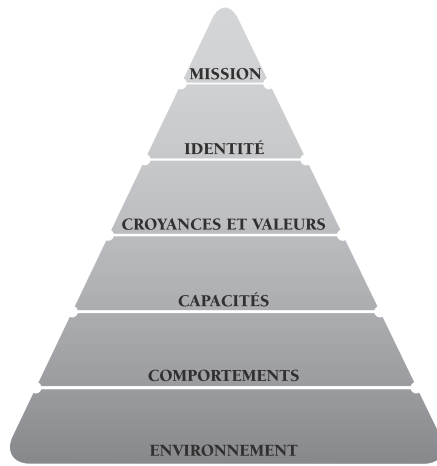


Figure 7. – La pyramide de Dilts : créer un alignement des niveaux logiques

Outre la mission, l'identité et les croyances/valeurs<sup>24</sup> évoquées plus haut, l'entreprise peut expliciter ses capacités, analyser ses comportements et observer ce qui compose son environnement ainsi que la manière dont elle entre en relation avec lui.

La pyramide de Dilts permet de vérifier ou de construire entre chacun de ces niveaux un alignement, qui contribue à créer et à communiquer une cohérence. Elle peut aider à dresser un état des lieux de l'entreprise à partir des principaux moteurs qui la font agir et à exprimer les contenus en une définition claire, précise et synthétique, qui, une fois marquée, trouvera sa place sur divers supports : communiqué et dossier de presse, encadré de présentation, page d'accueil ou rubrique dédiée à l'entreprise sur le site internet, etc. Dans le cas de Synoxis par exemple, la définition est approfondie et organisée de la manière suivante :

23. Cf. note 3, *supra*, p. 16.

24. Les croyances ont une force motrice similaire à celle des valeurs. Elles peuvent être positives, porteuses d'énergie créatrice, ou négatives, générant des freins.

- *mission* : transformer les matières plastiques avec une approche globale des projets, une logique de co-conception et une démarche industrielle ;
- *identité* : PMI fondée en 1981 par Jean-Claude Jouin, rachetée en 2007 par Xavier Gaudefroy, qui diversifie fortement les marchés. En 2016, Jouin Solutions Plastiques devient Synoxis ;
- *valeurs* : performance globale, travail collaboratif, innovations et challenges, confiance, professionnalisme, respect de l'environnement ;
- *capacités* : expertises diversifiées : usinage plastique, formage et pliage, soufflage, collage et soudure, assemblage et finitions, impression 3D, thermoformage et rotomoulage ; création de nouveaux locaux, sur une parcelle adjacente à l'entreprise, portant à 3 300 m<sup>2</sup> la surface totale ; création d'un fab lab, espace équipé pour le développement collaboratif de projets ; partenariats (entreprises de plasturgie, laboratoires, clients...) ; maîtrise de l'ensemble des processus, de la conception à la fabrication ; 40 collaborateurs ;
- *comportements* : repositionnement dans la chaîne de valeur ; exploration de marchés à forts potentiels : production d'équipements de culture d'algues et dispositifs médicaux, adaptation de l'organisation à une approche plus collaborative ;
- *environnement* : des marchés divers, demandeurs de pièces complexes, mais une difficile gestion des délais, liée notamment à un positionnement de sous-traitance et à une dépendance au rythme des projets clients.

L'alignement de ces niveaux crée une dynamique interne, à la fois consolidée, ouverte et évolutive. L'exercice de description des niveaux logiques de l'entreprise peut s'intégrer efficacement dans la formalisation de son projet.

### ***Le projet d'entreprise : mobiliser dans l'aventure***

L'entreprise, qui conduit des projets, est aussi en elle-même un projet, engagé par son fondateur, qui perdure et s'adapte aux circonstances. Le projet d'entreprise est d'abord une aventure, qui entraîne derrière la direction l'ensemble des collaborateurs.

Parfois composé d'évidences implicites, il gagne à être formalisé pour fédérer autour d'une représentation commune. Rédigé par exemple sous forme de charte, il décrit l'ensemble des dimensions que nous avons abordées pour définir la singularité de l'organisation, au passé, au présent et au futur. Il affirme et met en cohérence les points essentiels concernant l'identité de la structure, mais aussi ses enjeux, ses orientations stratégiques, ses objectifs, ses moyens, etc., favorisant par son explicitation la mise en dynamique.

Qu'il s'agisse du projet d'entreprise ou, en déclinaison, des différents projets de l'entreprise, trois axes sont essentiels pour assurer l'attractivité :

- le sens du projet : à la fois sa direction et sa signification. Il doit être en adéquation avec la raison d'être de la structure et répondre aux questions : en quoi s'ancre-t-il dans l'histoire et la culture de l'entreprise ? En quoi sert-il sa vision et sa mission ?
- son utilité : un projet n'a de sens que s'il apporte de la valeur à des utilisateurs, internes et externes à l'entreprise : quels sont les besoins et attentes des usagers aujourd'hui et demain ? Quels types de relation créer avec eux ?
- son rythme : la synchronicité du projet avec le contexte de l'entreprise assure l'adéquation entre le sens et l'utilité, la réponse et la demande. Il permet de s'appuyer sur la dynamique des environnements ou, tout au moins, d'éviter de provoquer des dissonances.

Il ne peut y avoir d'attractivité sans ce travail global et en profondeur sur la raison d'être de l'entreprise, qui constitue son noyau dur, son centre atomique. Sans raison d'être, pas de raison d'avoir (des ressources humaines, matérielles, foncières, financières...), de faire (process de fabrication, méthodes, innovation, actions diverses...), encore moins de communiquer. Plus l'organisation explore et articule les différentes facettes qui la composent, plus elle est en mesure de communiquer de la matière, du sens, de révéler ses particularités, son caractère unique, et de se distinguer dans son environnement concurrentiel.

C'est par la marque d'entreprise que se traduit principalement la raison d'être : visuellement, à travers le logo, la charte graphique, le style des illustrations, et textuellement, avec sa promesse (*base line*, slogan), sa présentation, les arguments véhiculés par les supports, les messages transmis via les médias et les réseaux sociaux. La marque d'entreprise sert de repère : elle est un instrument d'authentification, d'appropriation, de fidélisation et de relation entre l'entreprise et ses publics.

Dans ce phénomène d'attractivité, qui se nourrit en premier lieu de la singularité de l'entreprise et de la pertinence de son projet, le-la dirigeant-e a une mission et porte une responsabilité spécifiques, qui ne lui permettent plus de déléguer seulement la communication mais impliquent qu'il-elle l'emploie pleinement comme l'expression de ses convictions, de ses engagements et de sa pensée stratégique. Cette expression constitue un deuxième type de marque : la *marque personnelle du dirigeant*.

### **La marque personnelle du dirigeant : incarner la vision, l'engagement et le leadership**

Nombreux sont les dirigeants qui s'effacent derrière la marque de leur entreprise, pour la mettre seule en avant. Leur nom est connu du personnel, des prestataires, des clients, c'est-à-dire de leur environnement immédiat, mais fait peu écho sur leurs territoires, hormis à travers leurs engagements sociaux et associatifs, souvent d'ordre privé.

Pendant longtemps, la communication n'a pas eu de valeur « régaliennne ». Elle était essentiellement réalisée par le service dédié, quand il existait. Mais les temps changent... Désormais, le dirigeant porte, voire incarne, la communication à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

### ***La communication, expression de la pensée stratégique***

La communication est à la stratégie ce que la parole est à la pensée : un moyen d'explicitier les orientations définies, de les partager et de mobiliser autour d'elles. La direction, gardienne de la stratégie, peut déléguer la transmission de l'information à des collaborateurs, mais elle reste la source initiale du message et la première responsable. Il lui revient d'assurer sa compréhension, de vérifier l'adhésion, d'approfondir les explications et de rassurer si besoin. Le chef d'entreprise synthétise également l'ensemble des données qui remontent de l'environnement interne et externe de l'entreprise par le biais de multiples canaux de communication, pour nourrir sa réflexion et éventuellement ajuster ses décisions. La voix et l'ouïe de la direction constituent les premiers supports de la communication stratégique.

Mais allons plus loin... Dans une logique de différenciation et d'attractivité, communication et stratégie sont plus étroitement liées encore, l'une alimentant l'autre. C'est le cas en particulier dans l'élaboration d'une stratégie Océan Bleu.

Modélisée par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, chercheurs à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), la stratégie Océan Bleu invite à s'extraire de marchés saturés et concurrentiels (Océan Rouge) pour proposer de la valeur sur un espace de marché neuf (Océan Bleu), en suscitant une nouvelle demande par l'innovation de produits et de services. Il s'agit alors moins de se démarquer dans son environnement habituel que de chercher, au-delà, des non-clients, de nouveaux prospects, qui trouveront une utilité à l'offre. Les concepteurs de la stratégie Océan Bleu proposent une méthode pour analyser le nouvel environnement et s'y déployer en optimisant ses marges et en limitant les risques<sup>25</sup>.

Cette rapide description ne met pas en exergue toute la richesse de la réflexion des auteurs. Soulignons simplement, pour le sujet qui nous occupe, que la stratégie Océan Bleu vise la singularité du positionnement de l'entreprise et son attractivité dans son nouvel écosystème. Elle peut être servie par une communication qui contribue, en interne, à expliquer les raisons du changement ainsi que la nouvelle ligne directrice et favoriser l'implication des salariés (cohésion autour du projet, créativité...); en externe, à rendre lisibles les offres et valoriser les caractéristiques spécifiques de l'entreprise pour convaincre des prospects.

Plus encore, la réflexion sur la communication apporte une eau précieuse au moulin d'une stratégie de différenciation :

- elle exprime la raison d'être et la singularité de l'entreprise ;
- elle formule la valeur spécifique apportée sur les marchés ;
- elle place immédiatement l'utilisateur au cœur de la démarche et, ce faisant, engage d'emblée l'entreprise dans une logique de relation<sup>26</sup>.

---

25. KIM W. Chan et MAUBORGNE Renée, *Stratégie Océan Bleu. Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Londres, Pearson, 2015 (2004).

26. L'entreprise n'est pas seulement différenciatrice par ses offres mais aussi par la qualité de la relation qu'elle entretient avec ses clients.

Reprenons le mécanisme fondamental de communication, afin d'observer de quelle manière il entre en résonance avec une stratégie Océan Bleu :

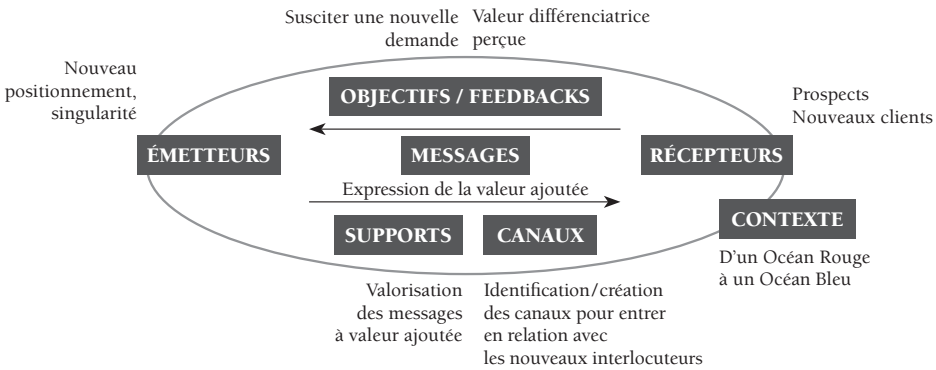


Figure 8. – Synergies entre Océan Bleu et mécanisme fondamental de communication

Pour susciter une nouvelle demande (objectif) de la part de non-clients (destinataires), l'émetteur exprime son nouveau positionnement et sa singularité (messages et supports) avec les canaux adaptés à l'environnement ciblé, passant d'un contexte Océan Rouge à un contexte Océan Bleu.

Bien entendu, la communication a vocation à servir tous les types de stratégie mais, s'il y a volonté de différenciation, elle s'appuiera sur les particularités de l'entreprise pour la valoriser avec toute la force des raisonnements et la créativité propres à ses méthodologies. Elle permettra d'accompagner efficacement la transformation et de s'assurer qu'est bel et bien perçue la cohérence de la réflexion. Pour être plus explicite, prenons un exemple...

*Exemple : RahuelBois investit une nouvelle planète*

Depuis quatre générations, la scierie RahuelBois, spécialiste du châtaignier, transforme les bois locaux pour la construction. En 2015, alors que Joakim Rahuel et son frère Thomas s'apprêtent à reprendre les rôles de l'entreprise, ils découvrent un procédé innovant qui fait prendre à la scierie un virage radical : ils inventent le DéjàGris®, un produit bois de couleur gris argent, stable dans le temps. Une vraie révolution dans une filière qui fait face au problème récurrent d'homogénéité visuelle du bois vieillissant en extérieur.

Les dirigeants profitent de la dynamique créée par le succès de DéjàGris® pour définir le nouveau positionnement de l'entreprise : proposer des produits de deuxième transformation pour l'aménagement intérieur et extérieur en misant, non seulement sur l'innovation technique, mais aussi sur l'innovation marketing. Charge, pour la communication, de faire connaître à de nouveaux prospects une offre originale, qui place RahuelBois dans un champ très distinct de celui de ses concurrents. Voici, dans les grandes lignes, les axes de communication développés pour servir la stratégie Océan Bleu :



- l'image globale de l'entreprise a été redessinée pour correspondre au nouveau territoire de marque. Les architectes, clients et prescripteurs identifiés comme cœurs de cible, ont été placés au centre des réflexions : le graphisme utilise leurs codes, associant étroitement fonctionnalité et design ;
  - pour manifester la singularité de RahuelBois et renforcer la protection de l'innovation DéjàGris®, la communication a « marqué le territoire » : elle s'est concentrée sur le caractère original du produit et de l'entreprise, voire de la personnalité de ses dirigeants. Son logo, conçu comme un poinçon, et sa promesse – « l'authentique » – visent notamment à éloigner toute tentative de copie : les concurrents ne peuvent s'inspirer des offres de RahuelBois sans s'exposer au risque d'être perçus comme des seconds ou des auteurs de contrefaçon ;
  - la communication est étroitement conjuguée au déploiement de la stratégie et de l'organisation pour participer à une dynamique globale, très fortement animée par une exigence de qualité.
- La scierie a ainsi, non seulement changé de marché, mais également d'échelle... et de planète. Elle se concentre sur l'écoute des besoins de ses nouveaux marchés, développe ses marges, maîtrise sa croissance et cultive sa réputation d'initiateur de tendances nouvelles.

### ***La communication, outil de management de l'organisation***

Quelles que soient la taille et la nature de l'entreprise, une seule fonction se situe au croisement de l'ensemble des systèmes relationnels : la direction. Si elle délègue au service Ressources Humaines, à la production, à la comptabilité, à la maintenance, etc., l'animation de leurs équipes, si elle ménage, notamment dans le cadre du comité de direction, des temps de transversalité, aucun autre acteur qu'elle n'est en mesure d'avoir sur le fonctionnement de la dynamique une vision d'ensemble. La direction est le chef d'orchestre principal. De même qu'elle a la responsabilité de la stratégie et de sa pertinence, elle a la responsabilité de l'organisation et de son bon fonctionnement.

Pour que les composantes de l'entreprise fassent corps et que leurs échanges servent la performance à la fois de chacun et de l'ensemble, nombre de dirigeant-e-s emploient la communication comme un outil de management. Elle leur permet notamment :

- de transmettre les informations et directives, de créer de la cohésion et d'engager les équipes : donner du sens aux orientations et objectifs définis, favoriser la contribution de chacun à la stratégie collective, modeler une culture commune, provoquer un effet d'entraînement... La communication contribue ainsi à la dynamique de l'organisation ;
- de piloter les flux d'informations ascendants, descendants et transversaux, en identifiant et en dénouant de possibles blocages. En cela, la communication favorise l'agilité de l'organisation.

L'efficacité de la communication dépend, non seulement de la structuration des flux d'informations, mais également de la qualité des relations, corrélée à la culture de l'entreprise et à ses valeurs. Dans certaines organisations, l'état d'esprit global et le climat de confiance facilitent les échanges, permettant à l'occasion de faire l'économie d'outils, tant la communication devient naturelle, évidente : les collaborateurs sont sur la même longueur d'onde.

Pour manager la communication, la direction peut s'appuyer sur un outil de l'analyse transactionnelle : le triangle des 3P. Il permet d'articuler deux dimensions aussi nécessaires l'une que l'autre – le cadre de la communication (protection) et les conditions pour assurer la liberté d'expression (permission) – et de les mettre en équilibre pour produire la puissance attendue.

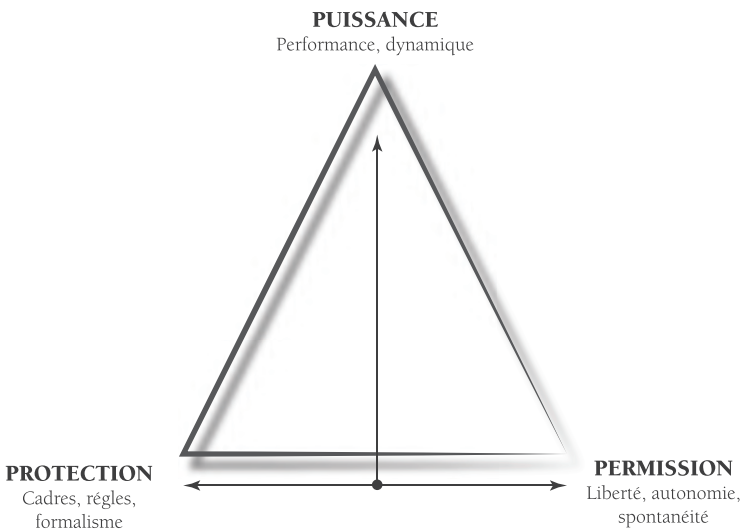


Figure 9. – Le triangle des 3P

Le style de la communication managériale, quant à lui, dépend de la personne dirigeante : son expérience, ses valeurs personnelles, sa vision des relations humaines, son enthousiasme, son charisme se traduisent dans sa posture et son langage, au quotidien. Si la fonction implique des obligations, le-la dirigeant-e a toute latitude pour être le chef qu'il-elle souhaite et imprimer à l'organisation la personnalité qui lui permet d'être singulière et attractive. Dans un contexte de réduction des niveaux hiérarchiques et de transversalité des projets, la posture du « manager-coach » est de plus en plus plébiscitée. Elle vise à faire grandir les salariés, reconnus comme partenaires du succès de l'entreprise, et conduit les équipes vers le but fixé en stimulant la cohésion et la participation. Dans ce cadre, le leadership s'appuie sur la communication du sens, la cohérence, le respect de l'humain, l'encouragement, la volonté de dépassement des limites et obstacles, l'exemplarité.

### ***Le-la dirigeant-e, porte-parole de l'entreprise***

Certaines marques d'entreprise coïncident complètement avec la marque personnelle du dirigeant : ce sont les marques éponymes, telles qu'Yves Saint-Laurent, Christian Dior, Chanel. Ces signatures impriment sur les collections la patte du créateur, reconnaissable entre toutes. Leur maison poursuit l'œuvre en renouvelant le style, mais en conservant sa fidélité à l'esprit du fondateur. Pour la commercialisation de lunettes auprès du grand public, par exemple, Alain Afflelou s'inspire de ces pratiques pour incarner la marque, s'affichant en personne dans les publicités à heure de grande écoute.

Ces cas, toutefois, sont rares, on pourrait dire extrêmes, tant ils font dépendre l'entreprise de son leader. Ils sont convenus dans le domaine artistique, dans lequel l'œuvre originale continue à inspirer à travers le temps, mais telle n'est pas en général la culture des secteurs industriels et des services qui privilégient plus couramment la communication sur leurs produits et leurs prestations.

Pour autant, le-la dirigeant-e est amené-e à s'exposer davantage dans la communication externe comme porte-parole de l'entreprise. En relations presse, dès lors qu'il faut évoquer un sujet stratégique, c'est vers la direction que s'orientent les journalistes. Les portraits de chefs d'entreprise sont également monnaie courante dans les médias. Sur les réseaux sociaux, les dirigeants s'expriment directement via leur profil. Comme en interne, la personnification de l'entreprise passe en communication externe par celle de son capitaine. Elle permet de nouer avec ses publics un rapport plus direct et incarné, voire plus affectif. L'exercice est sans doute moins naturel que dans le quotidien des relations de travail, c'est pourquoi il peut être utile de recourir à des formations spécifiques : prise de parole en public, coaching, entraînement à l'interview journalistique...

En interne comme en externe, le-la dirigeant-e s'implique dans la communication avec sa personnalité propre et ses convictions, exprimant notamment :

- la vision, les ambitions, les axes stratégiques... formalisés dans le projet de l'entreprise ;
- ses valeurs et celles du collectif ;
- les apports de chacune des marques de l'entreprise aux utilisateurs ;
- les résultats quantitatifs et qualitatifs des actions conduites ;
- ses prises de position sur les sujets économiques, environnementaux et sociétaux qui concernent l'entreprise...

### ***Le rôle particulier du-de la dirigeant-e dans le pilotage de l'attractivité***

Pourquoi des entreprises sont-elles dynamiques et d'autres moins ? S'agit-il seulement de leur positionnement sur des marchés porteurs, de l'efficacité de leur organisation, des compétences qu'elles ont su capter et fidéliser, d'une communication singulière et puissante ? Ou plutôt de tous ces ingrédients, mixés selon la bonne

recette – la pensée stratégique –, mis en cohérence, en synergie, pour faire rayonner l'entreprise dans son écosystème ?

L'attractivité est une volonté de la direction, qui considère l'entreprise comme un organisme vivant, unique, générateur de valeur, en relation permanente avec son environnement. Observez ces structures, interrogez leurs leaders : ils animent – donnent de l'âme – à l'organisation en s'appuyant sur ses racines, en la projetant dans l'avenir, fût-il incertain, avec une vision qui modèle le présent au jour le jour, en utilisant une communication qui, loin d'être une coquille vide, est porteuse de conviction et donne envie de se joindre à l'aventure du projet.

### **La marque commerciale : créer chez le consommateur un sentiment d'appartenance**

Si la marque d'entreprise qualifie une communauté professionnelle et la marque personnelle du dirigeant son leader, la marque commerciale favorise quant à elle l'identification auprès des consommateurs d'un produit, d'un service ou d'une gamme.

#### ***Une relation entre le fabricant, le produit et l'utilisateur***

La marque commerciale permet en premier lieu à l'émetteur d'affirmer sa titularité. Exprimée par un nom et souvent une représentation graphique, elle est déposable au titre de la propriété intellectuelle pour éviter toute contrefaçon. La marque commerciale traduit le savoir-faire spécifique du fabricant et associe à l'offre une utilité et un niveau de qualité susceptibles d'attirer et de fidéliser les consommateurs. En achetant un produit ou un service, les clients adhèrent, plus ou moins étroitement, aux messages, à l'image, à la réputation, à la culture véhiculés par la marque. Ainsi crée-t-elle une relation à multiples dimensions, entre le produit et l'entreprise, entre le produit et l'utilisateur, entre l'utilisateur et l'entreprise, voire entre les utilisateurs eux-mêmes : synonyme de reconnaissance par les pairs, une marque peut susciter un sentiment d'appartenance et faire se constituer autour d'elle une communauté de fans.

La marque commerciale identifie l'offre auprès du consommateur qui, à son tour, s'identifie à elle. C'est l'acte d'achat qui valide l'adéquation entre la proposition du fabricant et la demande du client. Il est le moment crucial qui renforce la pérennité de l'entreprise dans son environnement économique et démontre son attractivité, le résultat d'un processus de mise en relation élaboré autour du produit ou du service.

#### ***Le produit/service, premier support de communication de l'offre***

La marque commerciale fait acheter une offre en la portant à la connaissance des marchés par le moyen de supports de vente. La communication commerciale est souvent assimilée à ces outils, mais c'est oublier qu'ils ont vocation à assurer la

promotion de solutions qui sont par ailleurs directement vectrices de messages<sup>27</sup>. Le produit que manie le consommateur, le service dont il bénéficie ont un contenu, une forme et une fonctionnalité, à la fois en propre et caractéristiques de la marque. Ils doivent respecter ses codes sous peine de brouiller les référentiels, mais peuvent les faire évoluer s'il s'agit d'intégrer des innovations et de renouveler l'image.

Immatériels, moins visibles et évidemment moins palpables que les produits, les services ont d'autant plus besoin d'être identifiés : leur nature, leurs contenus, leurs conditions d'utilisation doivent être à la fois lisibles par les publics et différenciateurs pour l'entreprise. Ils déclinent la marque à travers la manière dont ils sont mis en œuvre. Par exemple, dans ce centre de formation, les méthodes et outils pédagogiques ont un caractère pragmatique et ludique qui signe un style d'apprentissage singulier et distingue la structure de ses concurrents.

La réflexion sur les produits et services, directement porteurs d'image, gagne à intégrer l'usager, destinataire de la communication, dès la phase de conception. C'est l'objet de la démarche de design, qui ne se limite pas à l'esthétique : elle interroge les utilisateurs, voire les associe à la réflexion, pour vérifier sur le terrain la pertinence de la stratégie définie. La solution est ensuite proposée sous forme de prototype et expérimentée auprès d'un panel de clients potentiels, puis optimisée grâce aux feedbacks obtenus et, enfin, déployée sur le marché ciblé. Cette approche itérative corrèle étroitement marketing, conception et réalisation, dans l'objectif de garantir une meilleure adéquation entre l'offre et la demande.

### ***Faire une proposition de valeur***

L'offre apporte une valeur qui justifie une rémunération. Cette valeur, bien souvent multiforme, dépend non seulement des qualités intrinsèques du produit/service, mais également des usages qui en sont faits. La *valeur d'usage* est au cœur du marketing et de la communication commerciale, qui cherchent à l'identifier pour formuler des messages convaincants (dimension rationnelle) et séduisants (dimension émotionnelle).

#### *Exemple : ceci n'est pas une montre*

Cet objet à votre poignet, est-ce une montre, un cadran avec des aiguilles tournantes ? Ou plus précisément le cadeau d'un proche, un bijou, un outil ? A-t-il une valeur sentimentale, financière, pratique ? Quelle est, pour vous, la valeur d'usage de votre montre ?

La valeur d'usage associée à la fonctionnalité d'un produit ou d'un service des leviers de nature psychologique qui favorisent l'acte d'achat. La fameuse méthode SONCAS s'appuie ainsi sur la détection des besoins du prospect pour construire le discours de vente : est-il motivé par la Sécurité, l'Orgueil, la Nouveauté, le Confort, l'Argent, la Sympathie à l'égard de l'offre, du vendeur et/ou du fabricant ?

---

27. Pour certaines solutions, au sens propre : avec l'Internet des objets, les produits communiquent directement avec leurs utilisateurs.

En réponse à l'attente identifiée, l'argumentaire :

- définit l'offre et décrit son contenu ;
- met en exergue la valeur d'usage apportée à des clients dont ont été qualifiés les besoins et attentes ;
- explicite les modalités d'utilisation ;
- apporte des preuves (chiffres, références, témoignages...).

L'argumentaire est d'autant plus efficace qu'il prend une forme narrative, c'est-à-dire qu'il raconte une histoire dans laquelle se projette le destinataire.

*Exemple : tousurmamenuiserie.com affiche la valeur d'usage directement dans son nom*

Les industriels membres de l'association Menuiserie Avenir ont le projet d'apporter avec le numérique des informations complètes et actualisées sur les produits qu'ils fabriquent – fenêtres, portes, portails, fermetures... –, tout au long de leur cycle de vie. Le procédé est simple : il suffit à l'utilisateur de flasher avec son smartphone ou sa tablette le QR Code apposé sur la menuiserie pour accéder à sa carte d'identité numérique.

Le nouveau service, mutualisé entre les entreprises, répond à des problématiques récurrentes pour les fabricants, notamment :

- l'étiquetage : la réglementation impose l'affichage de nombreuses informations, difficilement lisibles et non pérennes ;
- la valeur perçue du produit : bien que de plus en plus techniques, les menuiseries restent banalisées ;
- la concurrence low cost : elle incite les industriels à défendre leur compétitivité et à moderniser leurs pratiques commerciales en intégrant le digital dans leurs activités.

Les différents utilisateurs – distributeurs, installateurs, diagnosticiens, professionnels de la location et de la vente, entreprises de recyclage – disposent, avec la carte d'identité numérique de la menuiserie, d'un support dématérialisé qui facilite la traçabilité des produits.

Les réflexions de communication ont été engagées très en amont du projet. Elles ont été conduites par un groupe composé de la direction générale et d'un représentant des services marketing, communication et informatique de chaque entreprise participante. L'usager a été immédiatement placé au cœur des échanges, ce qui a permis d'identifier et de formaliser rapidement les valeurs d'usage de la solution.

Il a été décidé de mettre en évidence ces valeurs d'usage directement dans le nom, « tousurmamenuiserie.com » :

- « tout sur » évoque le besoin d'être informé sur le produit, de façon exhaustive et en toute transparence ;
- « ma menuiserie » souligne la relation privilégiée nouée entre le client et le produit acheté ;
- « .com » exprime la nature digitale du service et suggère sa facilité d'utilisation.



Le projet, porté par une association d'entreprises et s'adressant à l'ensemble des acteurs sur la chaîne de valeur de la menuiserie, a une forte valeur collective, particulièrement saluée à l'occasion d'Equipbaie 2018, le salon de la profession : Toutsurmenuiserie.com est lauréat des Trophées de l'innovation et des Trophées Coups de cœur de la presse professionnelle.

### ***Quand la marque entre dans la légende***

Il arrive que la marque de certains produits devienne un nom commun. Ainsi d'un frigo, d'un tupperware ou encore d'un post-it. Ils ont apporté une réponse si pertinente aux besoins de leurs marchés que leur usage s'est rapidement généralisé et durablement installé dans la consommation courante, au point qu'ils deviennent des symboles du mode de vie d'une époque, bien au-delà de l'existence même de leur fabricant. Ils ont atteint le summum de l'attractivité : ils sont entrés dans la légende. Si ces exemples semblent exceptionnels, ils n'en sont pas moins le résultat d'une démarche d'innovation produit et de communication dont toute entreprise, à son échelle, avec ses moyens et sur ses marchés propres, peut chercher à s'inspirer.

### ***Construire un système d'offres***

Rares sont les entreprises mono-produit ou mono-service. Sauf à être hyperspécialisées, elles étendent et modifient leurs prestations pour suivre les marchés. L'ajout d'une nouvelle offre, ou seulement la modification de l'existant, peuvent suffire à infléchir la marque commerciale. Comment la faire évoluer tout en conservant la cohérence de l'image ?

C'est là qu'intervient *le système d'offres*. Il consiste à créer un argumentaire pour chaque produit ou service concerné, comme nous l'avons vu plus haut, puis à faire

interagir les offres jusqu'à ce qu'elles constituent les briques complémentaires d'une proposition globale. Identifiables en propre, elles laissent également percevoir la valeur que chacune apporte à l'autre : un canevas général se dessine, à l'instar d'un puzzle dont les pièces articulées révèlent une image complète.

Le système d'offres permet de communiquer simultanément à l'échelle individuelle d'un produit ou d'un service et à l'échelle collective d'une gamme, d'une collection ou d'un ensemble de services. Structuré et agile, il est en capacité d'intégrer d'éventuelles évolutions.

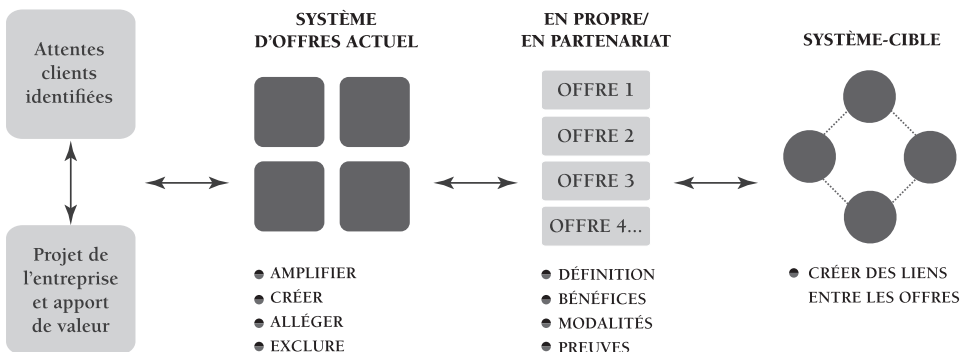


Figure 10. – Faire évoluer un système d'offres

*En réponse aux besoins de marché identifiés, l'entreprise adapte son projet avec l'objectif de créer de la valeur. Elle revisite son système d'offres en analysant les prestations à amplifier, créer, alléger ou exclure (Océan Bleu). Chaque offre affiche a minima une définition, les bénéfices prouvés, les modalités d'usage. Les interactions entre les offres sont étudiées pour composer un nouveau système, qui fait lui aussi l'objet d'une communication.*

### Exemple : des offres en réseau pour un collectif d'entreprises

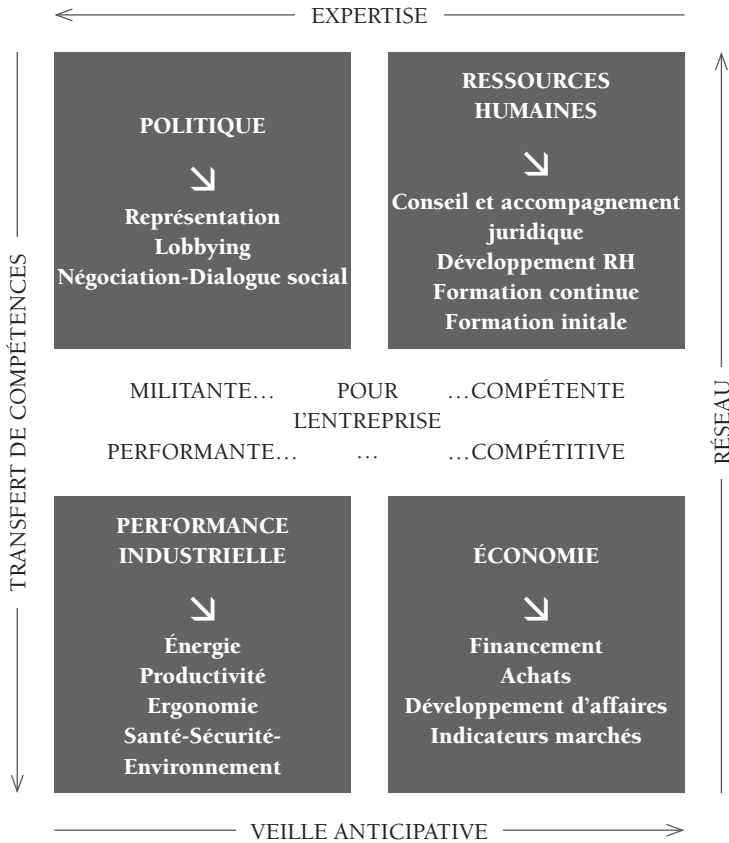
L'organisation professionnelle Plasti Ouest, qui fédère les entreprises de la plasturgie et des composites de l'Ouest, a remanié ses offres, avec l'objectif de répondre à l'ensemble des besoins des entreprises adhérentes.

- Son métier historique – syndicat professionnel chargé de la défense des intérêts de ses membres – est devenu l'un des maillons du système d'offres : « Politique » ;
- les Ressources Humaines font l'objet d'une thématique à part entière, tandis qu'ont été structurés les services Économie et Performance industrielle ;
- les entreprises bénéficient par ailleurs, sur ces quatre sujets, de prestations transverses : la veille anticipative, l'expertise, le transfert de compétences et la mise en réseau ;
- le système d'offres et l'organisation des équipes sont calqués l'un sur l'autre, chaque prestation étant réalisée par des professionnels spécialisés.

Les entreprises adhérentes sollicitent les offres selon leurs besoins et peuvent compléter les prestations, dans le temps, avec les autres services proposés. Agile, le système d'offres est aussi en capacité d'évoluer.



3. FAIRE RAYONNER LA SINGULARITÉ DE L'ENTREPRISE : LE RÔLE DES MARQUES



Le système d'offres favorise l'organisation et la visibilité des produits et services. Plus les offres sont articulées les unes aux autres, maillées, plus l'entreprise développe sa flexibilité et ses capacités de réponse aux besoins de ses marchés : le client peut, littéralement, circuler parmi les offres selon ses besoins. Le système d'offres prend très naturellement sa place sur le site internet – l'arborescence est calquée sur lui –, ainsi que sur les plaquettes de présentation.

La marque commerciale signe ainsi un univers de produits et de services qui attire le destinataire de la communication en tant que client. Elle peut également séduire de futurs collaborateurs, qui auront envie de partager les valeurs et le dynamisme affichés. Mais elle ne suffit pas à capter toutes les compétences, en particulier sur des marchés du recrutement en tension. C'est là le rôle d'un quatrième type de marque, corrélé aux trois précédentes : *la marque employeur*.

## **La marque employeur : créer un partenariat autour du projet collectif**

L'attractivité est souvent réduite à la marque employeur, elle-même surtout assimilée au recrutement. En réalité, la marque employeur dépend de l'attractivité de l'entreprise dans son ensemble, qui comprend son projet, sa politique de Ressources Humaines ainsi que sa performance sur ses marchés ou encore, son rayonnement sur ses territoires. Qui souhaiterait passer huit heures par jour dans un environnement atone ou faire carrière sur un navire en perdition ? Comme tous les interlocuteurs de l'entreprise – clients, partenaires, médias, mais aussi salariés en poste... –, les potentiels collaborateurs sont sensibles à la dynamique d'une structure. Et celle-ci est globale.

Le marché du recrutement relève du jeu de l'offre et de la demande. Si la première est rare, la seconde sera moins exigeante. Mais tel n'est pas le cas dans de nombreux secteurs qui ont des postes à pourvoir et peinent à trouver des compétences. Métiers peu promus dans les écoles, désaffection à l'égard des branches manuelles, faible valorisation salariale, horaires décalés ou morcelés... Qu'elles soient fondées ou non, les représentations sont peu favorables à certaines offres.

Parallèlement, et quel que soit le secteur d'activité, la relation au travail change. Les frontières se révèlent plus poreuses entre les sphères professionnelles, sociales, familiales et personnelles. Entre elles, les interactions se multiplient et les contenus s'échangent de façon moins segmentée. Le salarié, avec les outils numériques, devient nomade. Ses liens avec le cadre de travail, qu'il s'agisse de l'espace, du temps ou des modalités d'organisation, se modifient, tandis que la communication quitte aisément les murs de l'entreprise pour s'afficher sur les réseaux sociaux. Sensible au développement durable, le public assigne à l'entreprise un rôle, non seulement économique, mais aussi environnemental et sociétal. Le travail n'est plus réduit à une action de production mais à une composante de la vie qui doit, autant qu'ailleurs, susciter motivation et épanouissement. Les projets personnels et familiaux imposent leurs contraintes et influencent le choix d'un poste : horaires, distance du domicile, niveau de salaire... Là aussi, les systèmes relationnels s'entrecroisent, se complexifient, changent de forme. Ils constituent le contexte avec lequel il faut désormais compter. Comment y faire rayonner la marque employeur ?

### ***Le projet d'entreprise, encore et toujours le principal contenu de la dynamique***

La marque employeur est l'image de l'entreprise telle que perçue par tous ceux qui contribuent à la réalisation de son projet, actuellement ou potentiellement en poste : salariés, intérimaires, candidats au recrutement. Elle vise à attirer les talents et à les fidéliser.

Comme les autres marques, la marque employeur relève, non seulement de la perception des publics cibles, mais également du positionnement et des objectifs de l'entreprise : quelle analyse fait-elle de son environnement ? Quelle stratégie définit-elle et, en conséquence, quels types d'action met-elle en œuvre ? Or, le contexte de

l'entreprise est traversé par des phénomènes qui diffèrent par leur temporalité et leurs impacts. De la manière dont ils sont déchiffrés et considérés dépend principalement l'investissement de la structure. Ces phénomènes sont de nature :

- conjoncturelle : la situation du marché de l'emploi qui peut changer, par exemple sous l'effet de l'évolution démographique ou de la digitalisation et de l'intelligence artificielle, rendant caducs les actuels besoins en compétences ;
- structurelle : les évolutions du rapport au travail et la place centrale donnée aux utilisateurs, clients internes et externes, constituent des mouvements de fond aussi sociétaux qu'économiques, qui promettent d'être durablement en œuvre.

Selon leur approche des écosystèmes, les entreprises n'adoptent pas les mêmes comportements. Parmi elles, certaines se concentrent sur une lecture conjoncturelle : comment investir dans les compétences et la fidélisation des salariés si, demain, mes besoins ont changé ? Faute de visibilité, elles investissent peu sur leur marque employeur. D'autres privilégient une lecture structurelle et font du phénomène conjoncturel un levier de réflexion et d'actions : comment résoudre mes problèmes de recrutement en considérant les mutations du rapport au travail et les attentes de mes collaborateurs ? D'autres encore ont anticipé les mouvements de fond pour mettre en place, d'assez longue date, une marque employeur attractive, appuyée sur un projet auquel sont associés les salariés. Cette dernière catégorie, la plus proactive, est aussi celle qui exprime globalement le moins de difficulté à recruter, même sur des marchés en tension<sup>28</sup>. L'entreprise a davantage fait évoluer sa stratégie, son organisation et sa communication, non pas en référence à une situation de court terme mais à des aspirations profondes identifiées dans ses environnements. Ce faisant, elle n'a pas fait que s'adapter : elle a engagé une transformation de ses modèles, dès lors plus adéquats aux attentes de ses publics.

La marque employeur de ces organisations est l'expression d'un projet d'entreprise qui, le plus souvent :

- est porté par une vision, une conviction des dirigeants quant à la valeur proposée par l'entreprise sur les marchés. Le projet est co-construit, formalisé, spécifique. Inscrit dans la culture de l'entreprise, il donne du sens, à la fois signification et direction, une raison d'être, de faire et d'avoir qui inspire et entraîne les équipes. Il rassure par sa structuration et son cadre et suscite la créativité ;
- démontre son utilité auprès des bénéficiaires et reconnaît l'apport de chacune des parties prenantes ;
- est basé sur une politique RH lisible, structurée, volontaire. Les Ressources Humaines sont considérées comme stratégiques. Le service accompagne les salariés de manière individualisée dans la conduite du projet et l'adaptation des compétences ;

---

<sup>28</sup>. Ces entreprises ont également travaillé sur leurs autres marques, appuyant leur attractivité sur leur performance globale.

- se nourrit des liens avec le territoire et est étroitement corrélé aux démarches de responsabilité sociale et environnementale ou assimilées. L'entreprise contribue à la dynamique d'un écosystème plus vaste qu'elle et démontre son intérêt pour le bien commun ;
- met en œuvre des actions concrètes, qui peuvent être relatées de façon argumentée. La marque employeur ne cherche pas à survendre, ce qui provoquerait une distorsion entre la promesse et la réalité de l'entreprise. En revanche, elle ne s'interdit pas d'être exigeante : une promesse de dépassement de soi, par exemple, souligne l'effort nécessaire ou une valeur d'excellence partagée insiste sur une forte maîtrise des savoir-faire ;
- s'appuie en permanence sur des fondamentaux de la relation humaine : politesse, respect, expression de la considération et de la reconnaissance...

### ***Faire coïncider le projet collectif et les projets individuels***

La marque employeur fait dialoguer le projet d'entreprise et les divers projets de vie des salariés. Le premier concerne une communauté professionnelle, son positionnement présent et futur sur ses marchés et territoires, son apport de valeur à l'égard des différentes catégories d'interlocuteurs. Il a une dimension collective et stratégique.

Les projets des salariés sont quant à eux individuels : ils sont de nature personnelle (fonder ou agrandir une famille, devenir propriétaire d'un logement, être actif dans une association...) et professionnelle : découvrir un nouveau secteur d'activité, évoluer dans la prise de responsabilité, exercer un métier correspondant à une passion, approfondir une expertise, agir dans un cadre sécurisé... Il existe autant de projets individuels que de personnes, et chaque individu nourrit plusieurs projets.

L'investissement du salarié dans le projet de l'entreprise n'est pas acquis une fois définie la fiche de poste et signé le contrat de travail. L'engagement dans la durée dépend principalement de la manière dont le projet d'entreprise répond aux aspirations personnelles et professionnelles du collaborateur. Ce besoin d'adéquation n'est pas nouveau : il constitue le principe même de l'adhésion d'un individu à un collectif. En revanche, la fidélité du salarié à l'employeur est aujourd'hui plus facilement remise en question, en particulier par les nouvelles générations. Si le collaborateur est tenu de justifier de sa productivité et de la qualité de son travail, l'entreprise doit pour sa part, dans le cadre des responsabilités qui lui incombent, démontrer en quoi elle apporte au salarié les moyens de réaliser ses projets propres, notamment à travers sa politique de rémunération.

Comme dans toute forme de communication, la prise en compte des besoins du destinataire – ici le collaborateur – constitue le point de départ des raisonnements. La pyramide de Maslow peut en ce sens servir de grille de lecture. Par exemple :



Figure 11. – La pyramide de Maslow appliquée aux besoins des salariés<sup>29</sup>

### ***Privilégier la communication directe***

Les collaborateurs ont été recrutés pour leurs connaissances, leurs savoir-faire, leur savoir-être, leurs potentiels et leur motivation selon les objectifs de l'entreprise, mais ne se sont pas mutuellement choisis. L'objectif, dès lors, est de faire équipe, d'inscrire des individus dans une communauté fédérée autour d'une mission commune : c'est l'objet de la communication managériale et de la communication interne, qui animent la collaboration.

Si les outils et les messages construits – les *éléments de langage* – sont nécessaires pour harmoniser la communication à l'échelle collective, ils restent subsidiaires à la dimension relationnelle. Le climat de travail, le respect du cadre posé, le partage des valeurs, la manifestation de la reconnaissance, le soutien et l'accompagnement, etc. concourent au bien-être et à la motivation. Ce sont là des questions de bon sens mais, parce que nous touchons à la dimension humaine, avec ses richesses et ses failles, sans doute s'agit-il du plus grand défi du projet.

Nous ne manquons pas d'études avec des chiffres éloquentes, par exemple ceux-ci : en France, seulement 6 % des salariés se disent engagés dans leur travail ; le coût du désengagement est estimé à 97 milliards d'euros<sup>30</sup>. Les marges de progression et de compétitivité sont colossales ! C'est d'abord sur les relations et les personnes – non pas seulement les « individus » – que l'entreprise est amenée à investir pour rendre attractive sa marque employeur.

Chaque personne, en effet, est un univers à part entière, avec son histoire, sa culture, son tempérament... Impossible de la résumer à un numéro ou à l'intitulé d'un poste sans prendre le risque d'ignorer ce qui est à la source de sa motivation ou provoque des

29. MASLOW Abraham, « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, n° 50, 1943, p. 370-396.

30. Source : société de sondage Gallup, 2018.

freins! C'est pourquoi la communication interpersonnelle, qui individualise la relation et crée de la proximité, est celle qui permet le plus d'impliquer autrui, parce qu'elle nous invite à nous investir nous-mêmes dans le dialogue. Bien sûr, des malentendus et des mésententes peuvent survenir, et c'est dans ce cas au management de trancher, rappeler les règles ou effectuer une médiation. Le projet collectif sert aussi à dépasser les conflits individuels en proposant une direction commune. Mais le plus important est de considérer que chaque personne est unique, parce que la reconnaissance de ses besoins individuels, de ses aspirations personnelles, de ses valeurs propres constitue le moteur le plus puissant de son investissement. La singularité de l'entreprise s'appuie sur la singularité reconnue de chacun de ses membres.

Ajoutons que le collaborateur n'est pas seulement un salarié, qui reçoit une rémunération en contrepartie d'une tâche réalisée : il est, de plus en plus, un client interne, qui adhère ou non à une proposition, s'oriente vers d'autres entreprises s'il ne trouve pas satisfaction, fait jouer entre elles la concurrence. La marque employeur a ainsi besoin de décliner, comme pour la marque commerciale, une politique marketing, qui cible les attentes et comportements des clients internes, personnalise la communication, vend un projet. Le collaborateur serait-il consommateur et pas seulement producteur? Aujourd'hui sans doute plus qu'avant. Mais on peut être à la fois exigeant sur la qualité de vie au travail et être engagé dans la qualité de son travail. Comme dans tous les champs d'application de la communication, la cohérence reste la pierre angulaire.

### ***La cohérence, principale exigence de la marque employeur***

On dit des nouvelles générations qu'elles sont particulièrement sensibles à la cohérence. Mais s'agit-il vraiment d'une question d'âge? Peut-être revendiquent-elles davantage leur besoin de cohérence et s'autorisent-elles à l'exprimer, mais cette attente est en fait partagée par la majorité des salariés, parce qu'elle est, répétons-le, une condition de crédibilité et de confiance.

La marque employeur, qui a vocation à donner envie à des collaborateurs, actuels et potentiels, de se joindre au projet de l'entreprise, est appelée à démontrer la validité de ses promesses. C'est à plusieurs niveaux et à chaque instant que doit se manifester la cohérence :

- dans la prise en compte de toutes les dimensions de la personne, y compris ses émotions ;
- entre les rythmes individuels et collectifs pour assurer une synchronisation ;
- entre les politiques des différents services, en particulier le service Ressources Humaines et le service communication ;
- entre les messages diffusés dans les services et à travers les différents niveaux hiérarchiques ;
- entre le projet d'entreprise et les actions déclinées ;
- entre l'entreprise et les acteurs de son environnement externe...

Pour que l'image diffusée corresponde à l'image perçue, la communication s'incarne d'abord dans le quotidien des salariés de l'entreprise. La réputation se construit sur la perception d'une réalité que les collaborateurs sont les premiers à vivre et dont ils n'hésitent pas à témoigner.

### ***Les collaborateurs, premiers ambassadeurs de l'entreprise***

Si les recruteurs s'informent en ligne sur les candidats, ces derniers en font autant sur les entreprises : quels commentaires clients les moteurs de recherche affichent-ils ? Quelle image le site internet transmet-il ? Les médias ont-ils consacré des articles ? De quelle teneur ? Comment les salariés sont-ils valorisés ? Sur les plateformes dédiées à l'évaluation des entreprises, qu'expriment-ils ? Pour disposer d'informations de première main, sans aucun contrôle de l'entreprise, les candidats peuvent, via des plateformes, des médias sociaux ou des réseaux physiques, se mettre directement en contact avec des salariés, dont la parole s'officialise plus que la communication institutionnelle.

Pour maîtriser davantage sa (e-)réputation, l'entreprise a intérêt à faire de ses collaborateurs, de toute façon déjà porte-paroles, des ambassadeurs de sa marque employeur. Il ne peut s'agir d'une injonction ou d'une directive : les salariés doivent avoir une envie réelle et spontanée de témoigner. Cette volonté de partage s'appuie principalement sur un sentiment : la fierté d'appartenance à un collectif. Parce que l'entreprise est audacieuse, novatrice, altruiste..., parce que ses actions ont du sens et que, réellement, elle est humaine, ses membres ont envie d'associer leur histoire à la sienne et de la raconter. Parfois même, ils la recommandent : avec la cooptation, voie de recrutement qui tend à se généraliser à l'ensemble des profils, le salarié devient prescripteur du projet de l'entreprise.

### ***Faire dialoguer les univers de communication***

Deux tendances se dessinent dans le cadre des campagnes de recrutement. La première consiste à *faire venir* le candidat dans l'univers de l'entreprise en employant les codes de l'émetteur (par exemple, en invitant à répondre à une annonce sur le site web de l'entreprise) ; la seconde, à *aller vers* le candidat, là où il se trouve, en utilisant les référentiels du récepteur (par exemple, à travers une campagne publicitaire dans l'espace public).

Ces deux mouvements sont également observables dans la communication des produits et services. Dans le cas des marques commerciales toutefois, la seconde tendance est aujourd'hui privilégiée : les entreprises font majoritairement le choix d'adapter leurs messages, supports et canaux de diffusion aux cadres de référence des usagers. Même dans un contexte de relation professionnelle (*business to business*), le consommateur final est de plus en plus intégré à la démarche, de la conception du produit/service à la mise sur le marché : la relation BtoB devient une relation BtoBtoC, *business to business to consumer*.

Dans le cadre de la marque employeur, l'entreprise est amenée à interroger, et souvent à faire évoluer, ses langages et modes de diffusion, en gérant une communication à la fois BtoC et BtoB. En effet :

- le candidat est aussi un consommateur, habitué aux communications commerciales, qui segmente moins qu'avant les environnements professionnels et personnels. Dans un contexte de tension sur les marchés du recrutement, il met davantage les offres en concurrence : il sera séduit par une démarche marketing qui cible ses besoins, attentes et désirs. La communication relève des codes de la relation BtoC ;
- le candidat est un potentiel collaborateur, qui devra s'intégrer à la culture et aux modes de fonctionnement spécifiques de l'entreprise. La communication s'établit entre professionnels, dans une logique BtoB.

Le principal enjeu d'une campagne de recrutement réside dans la capacité à trouver le point d'équilibre, le ton juste, entre les référentiels des futurs partenaires. Il s'agit de faire dialoguer deux univers pour créer un espace de rencontre. La communication relève alors d'une relation BtoCtoB, c'est-à-dire de l'entreprise au consommateur-professionnel.

*Exemple : la campagne de recrutement de l'Armée de Terre fait la synthèse entre les cadres de référence de l'émetteur et du récepteur*

En 2016, l'Armée de Terre a lancé une vaste campagne de communication pour le recrutement de 15 000 soldats : spots télé, affichage grand format dans les espaces publics, réseaux sociaux valorisent la notion d'engagement, avec l'objectif, explique l'agence Insign chargée de la réalisation, de « parler autrement à une génération souvent défiante envers la parole institutionnelle ». Le film notamment, qu'on peut visionner sur YouTube, mise sur :

- l'expression de la réalité de terrain : les scènes sont extraites d'immersion en caserne ou lors d'opérations avec des soldats ;
- la force motrice des valeurs : exprimés par une voix off féminine qui emploie la première personne, les mots sont précisément choisis, les idées entrent en résonance : « Je suis le gardien de valeurs qui n'ont pas de prix. Je reste en éveil pour que vous dormiez en paix. Toujours debout, j'avance pour faire reculer la peur. Ici, ailleurs, je défends mon pays et toutes ses couleurs » ;
- la scénographie : elle utilise les codes du cinéma, voire des jeux vidéo : le destinataire se projette et s'implique dans l'histoire, il en devient le héros. De personne utilisatrice de la force de paix, il se transforme par projection en acteur de la protection d'autrui.

Si le concept emploie des modes de langage évocateurs pour les destinataires, il n'escamote pas les référentiels de l'Armée de Terre, au contraire : uniformes, équipements, postures..., tout évoque un environnement militaire. En allant vers le citoyen, l'Armée de Terre a pour objectif de faire venir à elle le soldat.

En matière de marque employeur, tous les types de supports peuvent être envisagés : interviews de collaborateurs dans le magazine interne, la lettre d'informa-



tions, la presse, les médias sociaux; photos d'équipes lors d'occasions marquantes, portraits, vidéos, rencontres directes entre candidats et salariés lors de visites de l'entreprise, intervention des employés dans des écoles... Les outils ne manquent pas, mais ils ne sont efficaces que s'ils portent des messages à valeur ajoutée et sont principalement placés au service de la relation.

Comme le client, le candidat et le salarié cherchent à vivre une expérience, à la fois intellectuelle, émotionnelle et sensitive, sur l'ensemble de son parcours en entreprise. La communication s'adapte à chaque phase de cette évolution, en étroit partenariat avec le service des Ressources Humaines qui apporte les contenus et les processus adaptés.

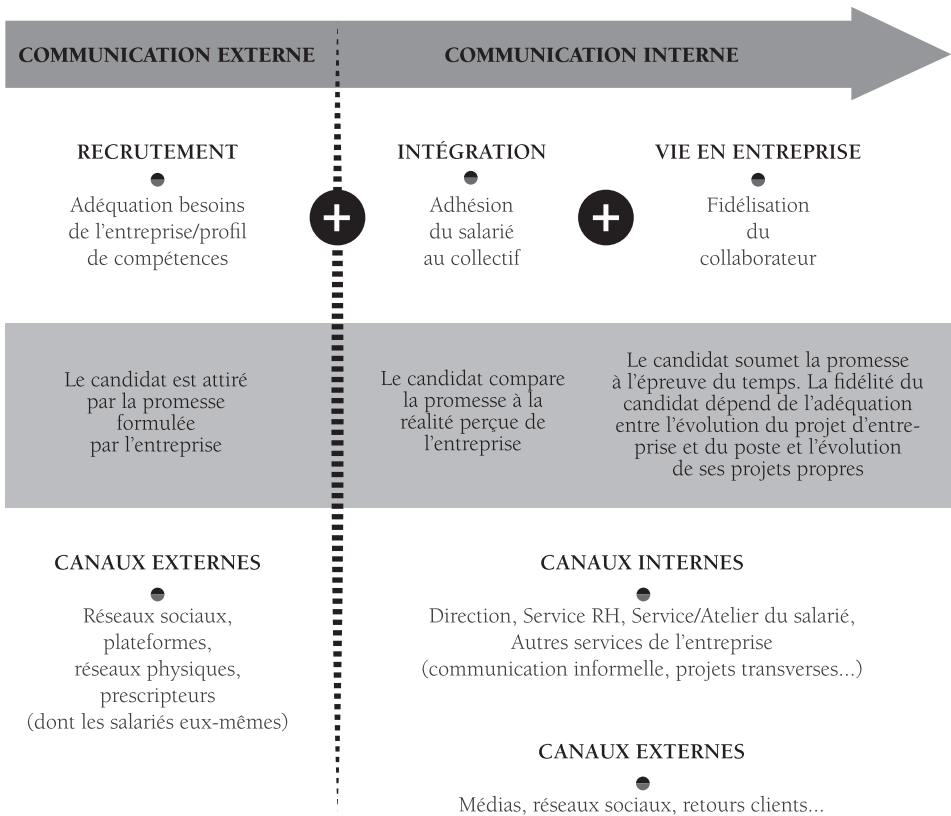


Figure 12. – La communication s'adapte aux étapes du parcours candidat-salarié

Nombreux sont les ouvrages qui traitent spécifiquement de la marque employeur et plus nombreuses encore les actions de valorisation de l'image de l'entreprise auprès des candidats au recrutement et des collaborateurs. Un principal enseignement ressort des retours d'expérience, au-delà de toute technique : l'utilisation d'une

communication congruente, vraie, consciente et responsable est la meilleure garantie de réussite d'un partenariat durable entre le salarié et son entreprise<sup>31</sup>.

*Exemple : Macoretz SCOP partage depuis plus de trente ans son projet avec ses salariés*

Un homme, une voix : c'est sur ce principe cher aux sociétés coopératives que Macoretz s'est créé, en 1986, dans la commune rurale de Saint-Père-en-Retz (44). Le choix du statut SCOP a, dès le début, marqué l'identité de l'entreprise, qui ne s'est pas démentie depuis plus de trente ans.

Spécialiste de la construction et de l'agencement, Macoretz promeut un autre rapport au travail, basé sur l'échange, la solidarité et l'entraide : une démarche militante animée quotidiennement auprès des 210 salariés. Parmi eux, 65 % sont sociétaires. Ils ont choisi d'investir dans le capital de l'entreprise, partageant à la fois les résultats et les responsabilités. Six assemblées générales annuelles et des commissions thématiques sur les différents axes de travail font vivre une gouvernance participative qui laisse ouvert le dialogue et favorise l'implication. Orientations stratégiques, aspects financiers, redistribution des bénéfices..., aucun sujet n'est tabou et toutes les décisions font l'objet de votes collectifs.

Chez Macoretz, la pérennité de l'outil de travail dépend des hommes et des femmes de l'entreprise et constitue une priorité absolue, tout comme la performance économique, basée sur la qualité des prestations et la satisfaction des clients. La croissance rapide de la société, qui chaque année crée 6 à 7 emplois et accueille une vingtaine d'apprentis, l'invite à régulièrement s'interroger et à se structurer, « tout en restant fidèle à la volonté originelle de développer conjointement le projet économique et le projet humain », rappelle son dirigeant, Serge Boureau.

Construite avec les collaborateurs, l'attractivité de Macoretz est d'abord fondée sur un projet partagé et des actions alignées avec la raison d'être de l'entreprise. Celle-ci fait régulièrement l'objet de reportages et même, récemment, d'une étude sociologique : avec la croissance se pose la question du maintien, au sein d'une société coopérative, de la cohésion entre les services en bureau et les équipes de terrain. Macoretz envisage également de renforcer sa marque employeur, pour répondre aux défis d'un marché de l'emploi en tension, en associant étroitement la direction générale, les services communication et Ressources Humaines et, bien entendu, les salariés. L'entreprise compte d'ores et déjà sur ses collaborateurs, ambassadeurs de ses marques et de son projet, et peut se prévaloir d'un climat de travail qui fait sa réputation. « Les personnes qui viennent sur le site, clients, partenaires, candidats au recrutement, le disent souvent : ce qu'elles voient correspond à l'image qu'elles s'étaient faite de Macoretz. »

Ajoutons que la marque employeur est appelée à inclure certains partenaires de l'entreprise, notamment les indépendants, de plus en plus nombreux à contribuer à ses projets : corrélée à l'évolution des modèles organisationnels, elle s'élargit à l'entreprise étendue.

---

31. Voir *supra*, p. 23 : « Un méta-sens authentique ».

## Des marques interdépendantes

Marque d'entreprise, marque personnelle du dirigeant, marque commerciale et marque employeur constituent quatre composantes interdépendantes de l'attractivité. Chacune prend sa source dans le projet de l'entreprise et diffuse ses messages en les adaptant à la typologie de ses publics, donnant à voir des facettes spécifiques et complémentaires de la même réalité : une entreprise qui démontre sa performance globale et donne envie de se joindre à la dynamique de son projet.

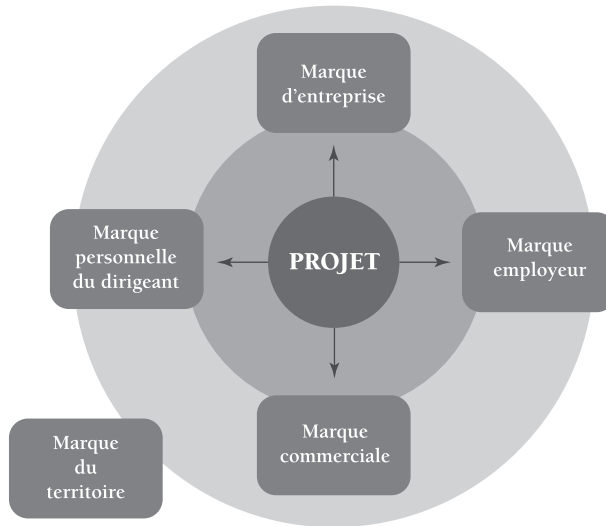


Figure 13. – Des marques interdépendantes qui prennent leur source dans le projet d'entreprise

Si distinguer les marques les unes des autres permet de mieux en cerner les mécanismes et de les associer plus efficacement, il n'en reste pas moins qu'elles se confondent dans de nombreux cas.

Ainsi, pour des entreprises artisanales, des cabinets d'avocats, de notaires, d'architectes ou encore des structures de services unipersonnelles (consultants, formateurs, coachs...), la marque d'entreprise coïncide parfois avec la marque personnelle du dirigeant, avec son nom. Cette association est principalement liée à une pratique culturelle, mais aussi à la taille et à l'organisation de la structure : le-la dirigeant-e s'implique directement dans les prestations, en contact étroit (*intuitu personae*) avec ses clients. Cette communication de nature interpersonnelle ne justifie pas nécessairement la création d'une marque commerciale, qui viendrait ajouter un message supplémentaire, moins incarné.

De la même manière, marque d'entreprise et marque commerciale peuvent fusionner, le fabricant assimilant à son identité l'image de ses produits : ainsi de Bic, Perrier, Lego... À l'inverse, des marques d'entreprises, notamment s'il s'agit de holdings, s'effacent derrière les marques commerciales.

La conjugaison des marques est donc affaire d'équilibre, résultat d'une équation qui prend en compte aussi bien les objectifs de notoriété de l'émetteur que la perception de ses publics.

Nous ne pouvons conclure ce chapitre sans évoquer une cinquième marque, dont l'entreprise dépend mais sur laquelle elle a peu de prise : la marque du territoire. L'attractivité de la commune, le dynamisme du bassin d'emploi dans lequel un site est ancré ont une incidence directe sur la marque employeur : logement, activités culturelles et sportives, transports, établissements scolaires et infrastructures diverses contribuent au cadre de vie des salariés.

L'entreprise ne décide pas de l'extension des lignes de bus ou de l'ouverture de classes. En revanche, elle a, à travers son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale, les moyens de s'investir dans son écosystème et de démontrer qu'elle se soucie de l'intérêt général, au-delà du simple profit et des obligations légales qui s'imposent à elle. La RSE est la contribution de l'entreprise à son territoire : cette démarche volontaire, éthique, contribue à sa réputation, non seulement auprès de ses collaborateurs, mais aussi de ses clients et de toutes ses parties prenantes. Les actions RSE (mécénat, sponsoring, activités sociales et caritatives, économies d'énergie, recyclage...) sont autant d'arguments en faveur de la qualité, des valeurs et de la performance de l'entreprise, qu'elle peut faire valoir dans chacune de ses marques pour renforcer son attractivité.

## Chapitre 4

# La stratégie de communication en 7 étapes

« La communication consiste à comprendre celui qui écoute. »

Jean ABRAHAM, astronome.

Parce qu'elle a vocation à créer une dynamique sur des territoires, qu'ils soient géographiques ou de marque, qu'elle génère un effet d'entraînement de publics divers, qu'elle anime des systèmes relationnels qui, sans elle, seraient inertes, qu'elle sert l'attractivité et la compétitivité de l'entreprise, la communication, non seulement est au service de la stratégie de l'entreprise mais, répétons-le, elle est en elle-même stratégique<sup>32</sup>.

Et pourtant ! Elle est encore souvent réduite à la 5<sup>e</sup> roue du carrosse marketing, le 5<sup>e</sup> P de la règle qui englobe, avec *Promotion, Product, Price, Place* et *People*. S'il est vrai qu'elle assure la promotion, sa dimension stratégique n'est pas valorisée dans cette approche. Autre simplification courante : la communication est limitée à la réalisation des supports. Résultat final de la démarche, aspect le plus visible, la fabrication des outils reste la partie émergée d'un iceberg qui comprend dans ses strates plus profondes chacune des composantes du mécanisme fondamental de communication. Faire une plaquette ou un site, oui, mais avec quels objectifs ? Pour quelles cibles ? Dans l'attente de quels feedbacks ? Avec quels messages ? En sollicitant quels canaux ? Dans quel contexte ?

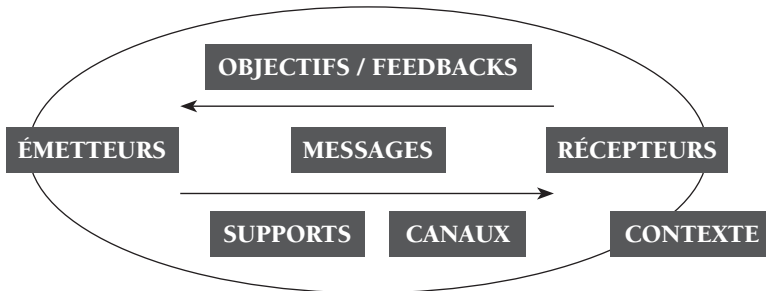
Pour convaincre des interlocuteurs nombreux et aux multiples attentes, tisser avec eux une relation durable, faire reconnaître l'entreprise à la hauteur des ambitions affichées, la communication a besoin d'être construite. C'est l'objet de la stratégie de communication, préalable nécessaire au lancement de toute campagne. Elle a vocation à structurer la réflexion, afin :

- d'établir un plan d'action efficace, qui assure le bon déroulement des étapes de réalisation ;
- d'anticiper les résultats, les ajustements après le lancement d'une action ou campagne de communication étant difficilement envisageables, autant au niveau pratique de la diffusion qu'en termes d'impact sur l'image de la structure émettrice ;
- d'assurer la cohérence globale, condition première de la dynamique.

---

32. La communication a par ailleurs une dimension politique, au sens large, quand elle a trait à la gestion de la cité et des systèmes relationnels qui composent les communautés sociales.

La méthodologie proposée dans ce chapitre s'appuie sur les composantes du mécanisme fondamental de communication et les articule, mettant en exergue à chaque étape du raisonnement les points essentiels pour assurer l'attractivité.



## 1. Fixer des orientations précises et anticiper les résultats

Améliorer l'image, étendre la notoriété, renforcer la crédibilité : ces trois objectifs concernent toutes les campagnes de communication. S'ils restent bien sûr pertinents, ils ne sont pas suffisamment spécifiques : la communication, pour obtenir des résultats, a besoin d'orientations plus précises.

### *Spécifier les ambitions, la stratégie et les objectifs du projet et de la communication*

Être un référent national dans son secteur d'activité : c'est la stratégie qu'avait arrêtée ce collectif. Il n'est pas parvenu à ses fins, tout simplement parce que cette affirmation relevait moins d'une stratégie que d'une ambition et que les objectifs pour atteindre cette dernière n'avaient pas été fixés. Débat de mots ? Pas seulement ! Chaque notion a un sens particulier, qui fait prendre une direction.

L'ambition, ce que l'on souhaite, nous tire vers le haut, nous projette en avant. Elle se définit à moyen terme, à une échéance de 5 ans par exemple, avec force et de manière précise : pour ce réseau, être reconnu comme référent national par 80 % des professionnels de son secteur.

La ou les ambitions sont ensuite déclinées en objectifs, qui peuvent être qualifiés de « S.M.A.R.T. », c'est-à-dire qu'ils doivent être Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis<sup>33</sup>.

La stratégie, quant à elle, est la démarche, à la fois intellectuelle et opérationnelle, qui permettra de choisir les solutions et le chemin les plus pertinents pour atteindre les objectifs et, à terme, concrétiser l'ambition.

33. DORAN George T., « There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives », *Management Review*, vol. 70, n° 11, 1981, p. 35-36.

Ambitions, stratégies et objectifs sont indispensables à la conduite des projets et sont servis par la communication qui, elle-même, a ses propres ambitions, stratégies et objectifs.

Reprenons l'exemple du collectif qui, depuis, a retravaillé sa feuille de route. La communication décline dans son périmètre propre l'ambition, la stratégie et les objectifs préalablement fixés pour le projet :

	<b>Projet</b>	<b>Communication</b>
Ambition	Être un référent national pour 80 % des professionnels de son secteur.	Être reconnu comme légitime et leader par 80 % des professionnels de son secteur d'activité en France.
Stratégie	Investir des champs clés : innovation, export, compétences...	Être sollicité pour ses expertises par l'ensemble de ses prescripteurs, qui diffuseront à leur tour les informations dans les réseaux professionnels.
Objectifs	Définir une organisation par groupes thématiques, fixer des modalités d'accompagnement, finaliser une action clé à telle date...	Partager la restitution des travaux aux cibles définies pour démontrer ses expertises et sa volonté de créer des partenariats, avec des supports de communication adaptés.

Définir les orientations du projet et celles de la communication constitue la première étape de la réflexion stratégique, non seulement parce que la communication a besoin d'une direction claire pour se mettre efficacement en marche, mais également parce que l'évaluation des feedbacks ne peut se faire qu'à l'aune des objectifs fixés.

### ***Anticiper les feedbacks***

Le feedback, ou principe de rétroaction, est la réaction des interlocuteurs aux messages de l'émetteur. Le destinataire renvoie ses propres informations et un échange est susceptible de s'instaurer.

Les feedbacks peuvent être :

- faibles ou nuls : les destinataires réagissent peu, ou ne réagissent pas, aux messages ;
- négatifs : les interlocuteurs n'apprécient pas la communication ou la prestation et le font savoir à l'émetteur ou autour d'eux. Tel est le cas, par exemple, des boycotts de marques qui constituent des réactions de rejet, des commentaires critiques sur les médias sociaux, etc. ;
- positifs : la communication suscite l'intérêt et l'adhésion de ses cibles ;
- sur-positifs : l'engouement est tel que l'émetteur ne maîtrise plus ses prestations : ainsi d'un événement accueillant plus de participants que prévu mais ne disposant pas de la logistique adéquate.

Dans les faits, les feedbacks sont chargés de multiples nuances, qu'il faut décoder. Ils ne sont réellement perceptibles qu'une fois la communication lancée. Mais, en particulier parce qu'il est difficile de faire machine arrière une fois les messages diffusés, il est nécessaire de définir en amont de la campagne les réactions attendues. Ce processus est assez facilement envisagé en communication interpersonnelle : si j'emploie tel ton avec l'un de mes collaborateurs, je sais que je vais obtenir a priori tel retour de sa part. J'adapte donc mes propos à la fois à mes objectifs et à ses réactions potentielles. Bien sûr, de nombreux critères entrant en ligne de compte, je peux être surpris-e par sa réponse ou son attitude, mais moins, sans doute, que si je n'avais pas clarifié pour moi-même mes intentions avant de communiquer.

Les mécanismes sont similaires en communication multi-cibles, mais l'échange qui s'installe, à une échelle beaucoup plus grande, est plus indirect et plus lent qu'en communication interpersonnelle, donc moins facilement ajustable.

Pour anticiper les réactions de ses interlocuteurs, il faut évidemment les connaître : définir et qualifier les cibles est l'objet de la deuxième étape de la stratégie de communication. Avant de l'aborder, arrêtons-nous un instant sur cette question : peut-on évaluer les résultats de la communication ?

#### ***Mettre en place des indicateurs de résultats***

Il est de coutume de dire que la communication, essentiellement qualitative, n'est pas mesurable. Il est vrai qu'elle a pour rôle d'assurer, de manière globale, la notoriété, l'image et la crédibilité de l'entreprise, de fixer en quelque sorte le décor dans lequel s'exerceront les actions commerciales qui, elles, peuvent être quantitativement évaluées : nombre de rendez-vous réalisés, taux de transformation de prospects en clients, chiffre d'affaires généré...

Toutefois, il est possible, et même souhaitable, d'estimer l'efficacité d'une campagne de communication et le retour sur investissement des moyens engagés. Sous l'effet de la communication, l'image de l'entreprise a évolué : peut-on réellement ignorer la manière dont nos messages sont reçus et l'opinion que nos interlocuteurs se sont forgée à notre sujet ?

Pour mesurer les résultats de la communication, il convient de définir en amont des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, qui serviront à évaluer les feedbacks et s'appuient sur les ambitions et les objectifs définis : pour chaque cible, quelle proportion d'individus devra être convaincue ? Quelle doit être la nature des réactions ? Comment devront-elles se manifester ?...

L'évaluation des feedbacks implique en premier lieu d'adopter une posture d'ouverture et d'attention aux signaux de son environnement, d'être vigilant aux réactions, y compris à la critique. Analyser les feedbacks, c'est accepter d'être jugé. On peut par exemple solliciter auprès de ses interlocuteurs des avis avec une enquête de satisfaction, mesurer les vues du site internet, analyser les commentaires sur les réseaux sociaux... Il est également possible d'associer à la communication le service



commercial et le service après-vente, pour faire remonter les retours clients : dans ce cas, l'entreprise adapte davantage son organisation pour être pleinement à l'écoute de ses publics.

Les feedbacks constituent le principal outil de pilotage de la communication : sans eux, comment adapter ses messages, sa posture, comment entrer en dialogue avec ses interlocuteurs et s'améliorer ? Pour valider le bon fonctionnement du mécanisme de communication, il est indispensable de s'assurer que les feedbacks des récepteurs sont en adéquation avec les objectifs de l'émetteur.

## 2. Définir et qualifier les cibles

L'émetteur du message a longtemps été perçu comme celui au service duquel se plaçait la communication. Le « moi, je » prédominait : posture magistrale, expression à la première personne, valorisation de sa place de premier, de leader, de « meilleur en... ». Il est vrai que l'émetteur est à l'initiative de l'action de communication et qu'il cherche, nous l'avons vu, à atteindre des objectifs précis. Notre fonctionnement cérébral nous incite en outre à voir le monde à travers notre propre prisme, notre grille de lecture personnelle : nous sommes le point de départ, la source d'émission de notre communication.

L'émetteur reste bien sûr un constituant essentiel du mécanisme de communication. Il ne s'agit en aucun cas de l'exclure et nous verrons plus loin de quelle manière il retrouve sa place<sup>34</sup>. Mais la communication a pour principe de nous faire entrer en relation avec autrui, doté de sa propre identité, de ses propres aspirations et revendiquant sa propre liberté de pensée et d'action.

Dès lors, une approche trop égocentrique se révèle incohérente avec la nécessité d'associer le destinataire, qui n'est rien moins que la raison d'être de la communication, celui sans qui elle se réduit à un monologue.

Exit, donc, les communications d'entreprise teintées de narcissisme : le destinataire devient prioritaire et c'est explicitement à lui que s'adresse l'émetteur.

### ***Quand le client devient ROI***<sup>35</sup>

Exercice difficile et peu naturel que ce décentrage vers le destinataire ! Mais c'est dans cette voie que de nombreuses entreprises se sont engagées ces dernières années, en développant une nouvelle approche de la relation clients. D'abord centrées sur leurs expertises, leur cœur de métier, leurs produits, elles se sont davantage interrogées sur le service et l'usage, cherchant à cerner au plus près les besoins et à anticiper les attentes de leurs publics. Le client, théoriquement roi, est effectivement placé au cœur du processus comme nouveau gisement de valeur. La concurrence qui démultiplie l'offre et la digitalisation qui facilite l'accès à l'information ont renforcé

34. Voir *infra*, p. 106 : « Piloter la communication ».

35. *Return On Investment*.

la nécessité de capter toute l'attention de publics plus avertis, plus exigeants et plus versatiles. Pour susciter l'intérêt du client, quoi de plus efficace que de lui parler de lui, des bénéfices qu'il peut tirer de l'usage d'une offre, des nouvelles expériences qu'un produit ou service lui permet de vivre ?

Ce changement de point de vue fait prendre aux entreprises d'autres orientations stratégiques et entraîne des transformations organisationnelles, qui se traduisent dans les modes de communication. En la matière, le secteur de la banque et des assurances fait partie des plus emblématiques : développement des banques en ligne, services multiples, visent à privilégier la relation pour fidéliser, à créer de la proximité pour compenser la distance numérique, à satisfaire des clients divers par le sur-mesure, la facilitation, la réactivité..., tout en conservant une rentabilité économique. Le secteur automobile, quant à lui, n'a pas seulement amélioré sa chaîne logistique et le niveau technologique des voitures : il a revisité le concept de mobilité pour faire vivre au conducteur une expérience de voyage, d'aventure, de sérénité, de futurisme ou encore de luxe.

Roi de son propre univers, héros de l'histoire, le client tient les manettes : non seulement il est acheteur, mais également consomm'acteur. Il ne se contente pas des propositions du marché mais les commente sur les réseaux sociaux, les évalue et, finalement, les influence. De plus en plus, la relation client devient partenariale.

### ***L'entreprise en posture d'assertivité***

Dans la relation entre émetteurs et récepteurs, la communication, qu'elle soit interpersonnelle, de groupe ou multi-cibles, est d'abord question de posture, c'est-à-dire d'une attitude, d'une *manière de se tenir*, de se présenter publiquement, qui manifeste un positionnement dans l'espace et, par extension, dans les rapports avec autrui.

La posture assertive peut être sans doute considérée comme la plus favorable à la communication. Le concept d'assertivité a été introduit dans la première moitié du xx<sup>e</sup> siècle par le psychologue américain Andrew Salter. De l'anglais *assertiveness*, il se traduit comme le fait d'affirmer ses droits et opinions sans entamer ceux des autres. Il permet de définir une attitude de communication qui favorise le gagnant-gagnant, par opposition à l'agression, la soumission et la manipulation.

L'assertivité, contrairement à la sympathie, à l'antipathie ou même à l'empathie qui sont essentiellement émotionnelles, implique une distance entre les protagonistes, une prise de recul dans le cadre de rapports non fusionnels : l'autre n'est pas moi et parce qu'il est différent, je peux le considérer tel qu'il est et entrer en dialogue avec lui.

L'assertivité contribue ainsi à déjouer les pièges de la projection, phénomène souvent inconscient, qui consiste à attribuer à autrui sa propre vision du monde.

En quoi, une fois ces définitions posées, l'assertivité favorise-t-elle la communication d'une entreprise ?

Comme un individu, un collectif est susceptible, dans la préparation d'une campagne, de projeter sur ses interlocuteurs ses envies et intentions propres, voire ses préjugés : ce dirigeant souhaite construire un site internet à son image, sans s'interroger sur les codes culturels de ses clients ; cette gouvernance d'une action collective estime que, parce qu'elle subventionne une partie de la participation des usagers, il n'est pas utile d'estimer le frein que peut constituer le reste à charge financier ; cette organisation, qui se développe sur un territoire concurrentiel, présuppose que son adversaire agira comme elle l'aurait fait à sa place...

L'assertivité introduit de l'objectivité dans une analyse qui pourrait être biaisée par la subjectivité. Elle est le comportement qui permet d'envisager, à la fois, les objectifs de l'émetteur et les attentes des récepteurs, créant une relation équilibrée et mutuellement respectueuse. Ainsi, bien que dans le raisonnement de communication multi-cibles les destinataires soient prioritaires, l'émetteur peut s'affirmer, à condition qu'il invite, propose, sollicite, s'exprime, etc. sans empiéter outre mesure sur les droits et la liberté de ses interlocuteurs. La distance entre les acteurs laisse la place nécessaire à la constitution d'un territoire commun, dans lequel les règles sont partagées et où peut s'épanouir la communication.

*Exemple : quand le démarchage envahit le territoire*

12 h 30, un samedi. Le téléphone sonne au milieu du déjeuner familial. Au bout du fil, une voix débite de manière mécanique un discours commercial bien rodé, qui ne prête pas le flanc à l'interruption. Dans la boîte aux lettres, malgré l'autocollant « pas de publicité », les catalogues s'amoncellent. Dans le premier cas, le risque est grand que le démarcheur se fasse raccrocher au nez, dans le second, que les magazines atterissent sans étape à la poubelle.

Avec l'assertivité, l'entreprise est en mesure de se décentrer sans se renier. Mais cette posture n'est réellement adoptable qu'à la condition d'être soi-même aligné, c'est-à-dire d'avoir mis au clair et en cohérence les différentes dimensions qui nous composent (les pensées, les émotions, les actes). Pour une structure, l'alignement correspond à la performance interne, qui met notamment en synergie la stratégie et l'organisation, et donne toute latitude pour déployer la communication dans ses environnements.

### ***Cibles et cœur de cibles***

Une entreprise ne peut s'adresser simultanément à tous les publics : ce serait prendre le risque, en semant à tous vents, de ne convaincre personne. Aussi est-il indispensable de segmenter, c'est-à-dire de regrouper les destinataires selon leurs points communs, par exemple par typologies : clients, prescripteurs, partenaires, fournisseurs, médias... On parle alors de *cibles*.

Les catégories constituées sont hiérarchisées selon les objectifs à atteindre. Le *cœur de cible* est la catégorie de récepteurs que privilégie la structure communicante. Elle peut choisir par ailleurs une cible secondaire, tertiaire, etc. L'émetteur

adapte son discours en fonction de ses objectifs et des caractéristiques de chacune des cibles, et définit les supports les plus adaptés pour les mobiliser.

### ***Définition des cibles : approche quantitative et qualitative***

Déterminer le périmètre d'une cible ne suffit pas. Il faut, en complément, procéder à une analyse fine de la catégorie d'interlocuteurs :

- de manière quantitative, en évaluant le nombre de personnes concernées. Cette approche est notamment nécessaire pour la diffusion. Elle permet par exemple de calculer le nombre d'invitations à envoyer pour un événement ;
- de manière qualitative. Il s'agit de caractériser ses interlocuteurs, à travers l'âge, la catégorie socio-professionnelle, le pouvoir d'achat, la composition du ménage, etc. Plus encore, il est possible de *profiler*, c'est-à-dire d'appréhender des leviers de nature psychologique ou émotionnelle pour saisir les motivations qui sous-tendent la décision. L'interlocuteur souhaite-t-il être rassuré ? A-t-il besoin de rêver, de s'évader ? Quelle émotion a-t-il envie de ressentir ? Quelles valeurs lui tiennent à cœur ?

*Exemple : se concentrer sur le degré d'autonomie pour une campagne sur le bien-veillir*

Cette collectivité organise un événement pour sensibiliser les administrés à la notion de bien-veillir, l'une des actions phares du nouveau mandat. Pour cerner les attentes des usagers, elle fonde d'abord sa réflexion sur une répartition par l'âge : 45-64 ans, 65-80 ans et plus de 80 ans. Or, il apparaît que les besoins en matière d'accompagnement (services médicaux, aide à domicile, mobilité, etc.), s'ils sont en partie liés à l'âge, sont plus étroitement corrélés au degré de dépendance/d'autonomie, qui implique d'autres facteurs, tels que l'isolement géographique et/ou social. C'est sur une approche plus qualitative et plus centrée sur les ressorts psychologiques qu'elle a finalement conduit son raisonnement, avec pour résultat une forte mobilisation des publics : se sentant considérés et compris, ils se sont davantage impliqués.

Cette approche qualitative, qui prend sa source dans le marketing, s'associe au principe d'assertivité évoqué plus haut : il s'agit de se mettre à la place de son interlocuteur pour comprendre son raisonnement, considérer son point de vue, déterminer les leviers possibles de son adhésion. Les outils numériques nous donnent aujourd'hui davantage de moyens pour identifier le parcours client et détecter, parmi les données, des tendances en termes de centres d'intérêt et de comportements d'achat.

Le ciblage aide à adapter les messages, qui deviennent plus précis, plus lisibles, plus spécifiques : on parle ou on écrit pour être entendu ou lu par quelqu'un, le plus possible identifié. Le *pour* a tout son sens : il exprime l'intention, l'objectif ; il met en relation, intégrant autrui dans la communication.

### 3. Utiliser l'énergie du contexte

Notre environnement est composé d'un très grand nombre de systèmes, qui forment un paysage multiforme et mouvant autour de nous.

Nous sommes le point central de notre contexte, qui prend sens à travers la perception que nous en avons. Il s'étend, à partir de nous, à différentes échelles (d'un lieu, d'une commune, d'un pays, du monde, voire de l'univers) et dans différents domaines : ceux de l'entreprise, de la famille, du cercle amical, etc.

En même temps, nous ne sommes qu'une composante de notre environnement, qui existe en dehors de nous et perdurera après nous. Nous le partageons, à chaque instant, avec d'autres individus : le contexte est, en quelque sorte, l'air que nous respirons tous.

Il existe, parallèlement au *contexte externe*, un *contexte interne* : celui qui constitue une personne ou un collectif. Il s'est créé au fil de l'histoire de l'individu – à travers l'éducation, l'expérience... – ou du groupe, tout au long de son passé. Il compose sa culture, construit ses grilles de lecture, est forgé de ses valeurs. Ce contexte interne est unique et singulier.

Contexte interne et contexte externe, selon les circonstances, entrent en résonance – nous sommes alors « bien dans notre élément », « comme un poisson dans l'eau » –, ou se confrontent : difficulté à trouver sa place, à s'affirmer dans un écosystème, à obtenir des feedbacks positifs. À travers notre communication se traduisent notre aisance ou notre malaise à évoluer dans un réseau. Mais, parce qu'il s'agit principalement de perception et de posture, il est possible d'influer, au moins dans une certaine mesure, sur notre relation au contexte.

#### ***Sens et perceptions***

Le contexte externe est l'environnement dans lequel résonne la communication. L'émetteur devra s'assurer que ses interlocuteurs, dans le système ciblé, seront réceptifs aux messages diffusés. Le choix des mots ou des images, la manière de formuler ont toute leur importance : selon la culture et l'état d'esprit des destinataires, les messages seront diversement traduits. Ils peuvent être connotés, c'est-à-dire qu'au sens originel – celui de l'émetteur – sont ajoutées des interprétations propres aux récepteurs. Le contexte contribue même très largement à donner une signification au message ; a contrario, on sait à quel point les phrases tirées de leur contexte sont susceptibles de créer des contresens !

Le contexte peut être conducteur – le courant passe, les émotions sont positives, la compréhension aisée – ou chargé de freins et de résistances. Dans tous les cas, parce qu'il y a distance entre l'émetteur et le récepteur et que de nombreuses interférences peuvent intervenir, les déperditions d'informations sont monnaie courante. Faites le test : en écoutant un journal à la radio alors que vous conduisez, évaluez le nombre d'informations retenues, puis restituez le plus en détail possible les contenus...

Allons plus loin dans l'exercice : pour quelles raisons avez-vous mémorisé ces informations en particulier ? Il y a fort à parier qu'elles sont liées à vos centres d'intérêt ou à une préoccupation présente, autrement dit, qu'elles sont entrées en écho avec votre contexte interne. Notre cerveau filtre les données de l'environnement, nous donnant la capacité de mémoriser de manière consciente en même temps 7 informations, plus ou moins 2<sup>36</sup>. Les bruits et les images qui nous entourent parasitent les messages transmis. Ceux qui sortent du lot, que nous percevons consciemment et que nous retenons correspondent à des besoins, des émotions, des idées auxquels nous sommes plus particulièrement attachés. Au fil du temps et de nos expériences s'est ainsi forgée notre perception du monde. Nous reconnaissons et acceptons plus facilement ce que nous connaissons déjà et laissons spontanément de côté ce qui n'entre pas dans nos référentiels.

Cette subjectivité, très humaine, peut constituer un biais de lecture pour l'émetteur comme pour le récepteur de la communication. C'est pourquoi il est indispensable de dédier à l'analyse du contexte le temps et l'énergie nécessaires.

### ***Visualiser l'environnement de la communication***

Comment s'assurer que le contexte est, pour la bonne réception des messages, plus porteur que bloquant ? Une première approche consiste à déchiffrer notre environnement et celui de nos interlocuteurs avec le plus de précision et d'objectivité possible : c'est l'objet de la systémie détaillée précédemment<sup>37</sup>, mais aussi de la prospective. Celle-ci cherche à détecter dans un écosystème les signaux faibles qui annoncent des évolutions et des ruptures, afin de nourrir la réflexion stratégique. Elle est riche d'enseignements pour développer son acuité à l'égard des fonctionnements complexes d'un environnement. On peut également s'inspirer des méthodes d'enquête des journalistes, rompus à l'analyse des contextes d'actualité. Citons également, parmi tous les outils à notre disposition, la fameuse SWOT, grille d'analyse des opportunités et menaces extérieures et, vis-à-vis d'elles, des forces et faiblesses internes, très efficace dans la préparation d'une campagne de communication.

Quelles que soient les approches choisies, l'essentiel réside dans l'ouverture à ce qui nous entoure : laisser ses sens percevoir le paysage, libérer son intuition, déployer ses antennes pour capter ce qui est dans l'air nous placent dans les meilleures dispositions.

### ***Poser un cadre favorable***

Si, souvent, les événements nous dépassent, il en est sur lesquels nous pouvons à notre mesure influencer. Construire un cadre favorable à la communication contribue à déjouer les pièges des quiproquos, protéger les informations du parasitage et aplanir le terrain de la relation.

---

36. MILLER Georges A., « The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information », *Psychological Review*, vol. 63, n° 2, 1956, p. 81-97. Des études ultérieures limitent ce nombre à 3 ou 4.

37. Voir *supra*, p. 40 : « La systémie, pour déchiffrer des situations de communication complexes ».

Le cadre lui-même est vecteur de messages : pour cet événement sur le digital, le choix s'est porté sur un lieu high-tech, ce séminaire s'est mis au vert à la campagne, cette salle de réunion a été privilégiée pour sa fonctionnalité et son insonorisation... En créant le décor adapté, les organisateurs immergent les participants dans un environnement où toutes les composantes du système de communication peuvent entrer en écho avec le moins possible d'incohérences. Ils prennent en compte également les émotions des participants, en assurant le confort, la sécurité, le plaisir par l'esthétisme. Ils créent les conditions de la relation et de la confiance à travers un lieu qui fait sens<sup>38</sup>.

Si le cadre est spatial, il a également une dimension temporelle. Le moment le plus adéquat pour une communication est celui où se mettent au même tempo le rythme de l'émetteur et celui du récepteur. On parle alors de *synchronicité*. La durée d'un événement, l'heure d'une réunion, le moment dans la semaine où est organisé un séminaire participent à leur réussite. Il est également possible de prendre appui sur l'environnement, de profiter de son énergie pour porter plus loin des messages. Ainsi, en relations presse, les journalistes seront d'autant plus sensibles à une information qu'elle s'inscrit dans une actualité, c'est-à-dire que le sujet fait écho à d'autres, qui dessinent au présent une tendance dans l'économie ou la société. À l'inverse, il y a lieu d'être prudent, d'éviter de diffuser des informations ou de s'attendre à devoir dépenser beaucoup d'énergie si l'écosystème est peu réceptif : par exemple, la communication de données économiques auprès du grand public en pleine période estivale !

C'est en développant son intelligence du contexte, dans l'analyse de l'environnement comme dans la construction de cadres propices, qu'on peut créer de véritables caisses de résonance pour les messages. Ceux-ci ont besoin de carburant pour être véhiculés, parmi un nombre indéfinissable d'informations concurrentes, vers de multiples cibles : s'appuyer sur la dynamique du contexte aide à les propulser jusqu'à leurs destinataires.

## 4. Construire des messages à valeur ajoutée

### *Information, communication et message*

Information et communication sont deux termes à la fois très proches et très différents. Une information est une donnée à laquelle le langage prête forme et qui est portée à la connaissance d'un ou plusieurs interlocuteurs. Elle est transmise sans attente systématique de réponse, de la même manière qu'une montre renseigne sur l'heure : de manière factuelle.

Du latin *communicare*, la communication signifie quant à elle « mettre en commun ». Elle désigne un partage, un échange, assortis d'un objectif. La communication diffuse des messages dans le but de provoquer une réaction de la part de l'interlocuteur. Elle pose toujours la question de l'autre.

---

38. Il peut également être intéressant d'utiliser des anachronismes ou des décalages, pour susciter la surprise et créer de nouvelles dimensions : par exemple, un mobilier *vintage* dans une salle high tech pour un événement sur le digital. Mais là encore, le contexte est pensé comme vecteur de messages.

Qu'est-ce qu'un message, au sens de la communication ? Il se définit comme un ensemble de signes, impliquant un codage par l'émetteur et un décodage par le récepteur. Il peut être verbal (les mots employés à l'écrit ou à l'oral) ou non verbal : le visuel, les gestes, les postures.

Le message, véhiculé par la communication d'un émetteur à un récepteur, est composé d'une ou plusieurs informations exprimées d'une certaine manière (para-verbal) : à la dimension factuelle du contenu sont associées une intention et des émotions. Prenons pour illustration ce message très simple : « bonjour ». Vous pouvez le prononcer froidement ou chaleureusement, de façon appuyée ou évasive. Vous pouvez le chuchoter, le crier ou le formuler posément. Vous pouvez encore l'exprimer avec le sourire ou les lèvres serrées, les bras ouverts ou croisés... Dans chacun de ces cas, le message porte davantage qu'un mot : il traduit – peut-être malgré vous – votre état d'esprit et colore la relation que vous engagez avec votre interlocuteur.

Nous retrouvons ici le *méta-sens*, le message qui se dégage du croisement d'informations émises de façon simultanée : votre voisin vous dit bonjour sans sourire ; que déduire de cette contradiction<sup>39</sup> ?

#### ***Affiner ses messages avec l'angle journalistique***

Depuis des années, les techniques journalistiques sont élaborées et affinées pour atteindre un principal objectif dans la relation au destinataire : écrire pour être lu, parler pour être entendu. Elles portent principalement sur l'information mais peuvent être efficacement mises à contribution dans la construction de messages de communication. Ainsi de la technique de l'angle, l'un des principaux mécanismes du travail journalistique. De quoi s'agit-il ?

Le journaliste, qui ne peut tout dire ou de tout écrire tant un sujet revêt de facettes différentes, sélectionne parmi elles un ou plusieurs aspects afin de proposer un angle de vue spécifique qui constituera le fil rouge de son reportage. Le choix s'effectue en fonction de critères divers :

- le contexte : correspondance à l'actualité, cadre géographique ;
- les récepteurs : typologie, comportements en matière de consommation de l'information, attentes à l'égard du média... ;
- l'émetteur et ses objectifs : ligne éditoriale, intention du journaliste (valoriser un sujet, une structure, dénoncer un abus, une exaction...);
- le support et la nature des canaux : espace accordé au sujet dans la maquette du journal ou sur le web, temps dédié dans la grille de programme télé ou radio, format... ;
- le message : intérêt du sujet, potentiel de raisonnement, caractère original du point de vue...

---

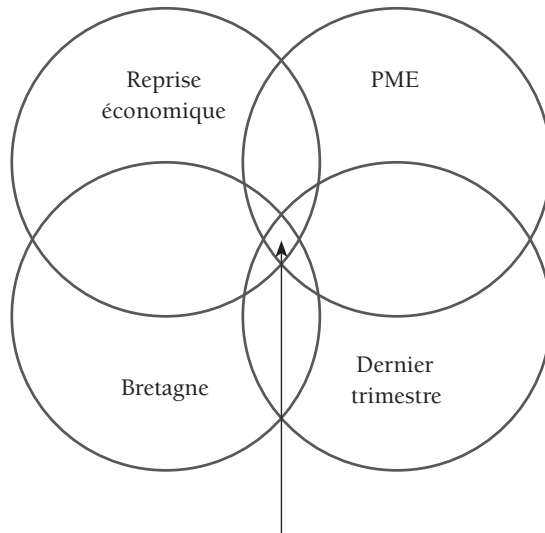
39. Voir *supra*, p. 15 : « Delta de cohérence et méta-sens ».



L'angle a vocation à circonscrire le sujet pour renforcer sa précision. Il réalise une synthèse en identifiant, parmi tous les thèmes afférents, les corrélations et points communs. Prenons un exemple.

*Exemple : traiter de la reprise économique en 50 lignes ou en 1'30*

La reprise économique constitue un sujet trop vaste pour être développé dans un journal radio ou un article. Il a besoin d'être affiné : la reprise économique dans les PME. Allons plus loin, en y ajoutant un contexte géographique (en Bretagne) et temporel (sur le dernier trimestre). En outre, l'angle incite à la réflexion : qui sont les principaux gagnants ?



Angle : « reprise économique dans les PME bretonnes au dernier trimestre : qui sont les principaux gagnants ? »

Figure 14. – Définir un angle pour circonscrire un sujet et lui donner davantage d'impact

L'angle permet de poser une problématique et de définir le périmètre d'un raisonnement dans lequel le journaliste questionne, recoupe les informations et construit un argumentaire : quelles sont les entreprises en reprise ? Qu'ont-elles mis en œuvre pour assurer leur croissance ? Ont-elles fait de la crise une opportunité pour se restructurer ? Dans quelle mesure ont-elles innové ? Se sont-elles recentrées sur leurs marchés ou, au contraire, ont-elles fait le choix de se diversifier ou d'opérer de la croissance externe ?...

C'est en réunion de rédaction qu'est défini l'angle, c'est-à-dire avant le reportage, ce qui permet au journaliste d'enquêter de manière plus ciblée et opérationnelle. Toutefois, il sait qu'il doit être vigilant : son angle est une hypothèse qu'il lui faut vérifier et remettre en question à l'aune de la réalité. Quand vient le moment de la rédaction ou du montage, le journaliste affine ou corrige si besoin son hypothèse de départ et décline l'angle tout au long de sa production.

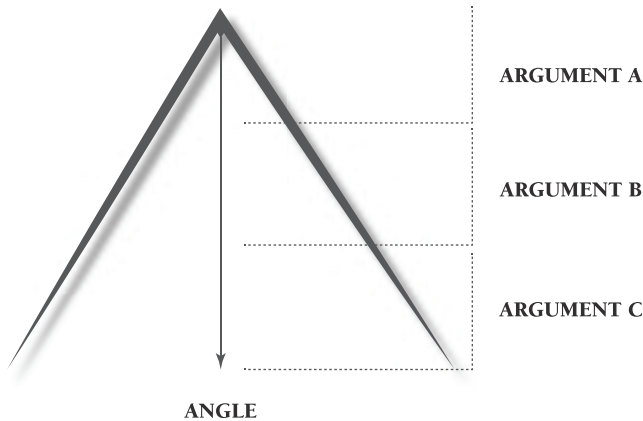


Figure 15. – L'angle exprime le sujet puis déroule un raisonnement

L'angle constitue une technique efficace en communication pour rédiger les articles d'un magazine interne, d'une lettre d'informations ou des posts sur les médias sociaux, mais également pour définir le thème et le contenu d'événements, de conférences, de tables rondes ou encore, de plaquettes de présentation, de pages web, de vidéos... Il incite à concentrer les messages, à manier des faits, vérifiables, à dérouler des arguments assortis de preuves, afin de mieux convaincre ses interlocuteurs.

### ***L'impact du message sur l'interlocuteur***

Le journaliste comme le communicant utilisent la force du langage pour apporter aux messages de l'intensité.

« Les mots peuvent ressembler aux rayons X ; si l'on s'en sert convenablement, ils transpercent n'importe quoi » : cette citation de l'écrivain Aldous Huxley exprime à quel point, bien maîtrisée, la communication est un art puissant. Concentrer le message sur l'essentiel, en visant la concision – exprimer le maximum de sens avec le minimum de mots – renforce son impact. La précision, le choix des termes exacts, associés à la rigueur de la démonstration et à la connaissance des attentes de l'interlocuteur, augmentent la puissance du message, rendent plus directe la trajectoire et permettent de toucher sa cible, en plein dans le mille.

Les mots, vecteurs d'idées, stimulent également les émotions. La communication tente ainsi, à la fois, de convaincre en faisant appel à la raison et de persuader en touchant la sensibilité. Pour aller plus loin dans la précision de l'expression, nous pouvons nous appuyer sur le fonctionnement spécifique des trois principales zones qui composent le cerveau humain :

- le cortex cérébral, substance grise périphérique des hémisphères cérébraux, composé d'aires sensorielles, motrices, dédiées au langage, etc. ;
- le système limbique, siège de la mémoire, du jugement, de l'olfaction et de la régulation des émotions ;

- le cerveau reptilien, qui régit les fonctions vitales, telles que le rythme cardiaque ou la respiration.

Lorsqu'en communication un message est adressé à un destinataire, il est interprété par l'une et/ou l'autre de ces zones cérébrales<sup>40</sup>. Ainsi, de la manière dont est formulée l'information dépend la perception du récepteur.

*Exemple : des informations similaires formulées et perçues de manières différentes*

Selon l'intention qui sous-tend la formulation du message, l'interprétation diffère. Ainsi :

*Message 1* : « Nous réaliserons des heures supplémentaires la semaine prochaine, car nous devons absorber une commande exceptionnelle pour notre principal client, ce qui représente une hausse de notre chiffre d'affaires de 15 % ce mois-ci. »

L'explication, argumentée, chiffrée, vise à permettre la compréhension : elle stimule essentiellement le cortex cérébral.

*Message 2* : « Je souhaite que vous vous engagiez la semaine prochaine dans un projet qui tient à cœur à l'entreprise : satisfaire son principal client en réalisant pour lui une commande exceptionnelle. Grâce à elle, notre chiffre d'affaires va faire un bond ! »

L'émetteur s'implique, il cherche à susciter des émotions pour provoquer l'engagement et la motivation : le message sollicite davantage le système limbique.

*Message 3* : « Si nous travaillons davantage la semaine prochaine, nous gagnerons plus ! »

Exprimée au plus simple, au plus direct, cette phrase peut impacter le cerveau reptilien, promettant la satisfaction d'un besoin fondamental, de nature pour ainsi dire « alimentaire ». Les slogans (publicitaires, politiques...) sont souvent construits pour atteindre cet objectif.

Dans une publication, une conférence, une émission radio, etc., il est courant pour les communicants et les journalistes d'employer ces différentes formulations et de les associer, afin d'influer sur la perception des publics<sup>41</sup>.

Ajoutons que le mot, la phrase, le texte, ont un rythme qui joue des consonnes et des voyelles, du son des lettres, de la ponctuation. Si la musicalité des mots correspond en plus à leur signification – c'est la *prosodie* –, une harmonie se dégage, renforçant l'impact émotionnel. Ainsi de la célèbre allitération de Racine dans *Andromaque* : « Pour qui sont ces serpents qui sifflent sur vos têtes ? »...

À la puissance des mots est adjointe celle de l'image. C'est, dans le journalisme, la photo associée à la légende et au titre de l'article ou, en publicité, l'illustration qui renforce le slogan. Les éléments visuels synthétisent les messages. Ils illustrent et concrétisent une idée, attirent l'attention, facilitent la compréhension. Ils sont omniprésents dans notre environnement, c'est pourquoi, pour avoir un réel impact,

40. Cette explication est schématique et simplifiée, la transmission des informations à l'intérieur du cerveau étant bien entendu plus complexe.

41. Point de vigilance évidemment : l'adaptation des messages est nécessaire pour convaincre et persuader, et les neurosciences apportent des données précieuses pour améliorer l'efficacité pédagogique, mais utiliser ces techniques à des fins de manipulation se révélerait à terme contre-productif. Voir *supra*, p. 21 : « La manipulation ».

l'image doit être de très grande qualité, aussi bien au niveau du sens qu'elle porte que dans sa facture. Dans ces circonstances, avoir recours au design graphique, qui donne forme à un concept de manière créative, voire artistique, est fortement conseillé.

### ***Organiser les messages comme les rayons d'un magasin***

Pour garantir l'impact d'une communication, mieux vaut éviter de disperser les messages et, avec eux, l'attention de l'interlocuteur. Pour autant, les informations sont souvent multiples et un texte ou une allocution se révéleraient pauvres s'ils ne communiquaient qu'une seule idée.

Nous avons vu que la technique de l'angle permettait d'élaborer une synthèse cohérente de diverses thématiques. Ajoutons à cela que chaque thématique développe son propre angle (ou sous-angle de l'angle principal), qui se traduit, par exemple dans un article de presse, par un paragraphe ou plusieurs paragraphes articulés, surmontés d'un intertitre. Outre le fait que cette approche sert le maillage des arguments et la rigueur du raisonnement, elle permet aussi de proposer au lecteur des briques d'information autonomes, auxquelles il accède selon ses besoins et ses centres d'intérêt. L'article, à la fois, structure, propose et guide, à l'instar des rayons d'un magasin dont l'ordre et l'achalandage ne doivent rien au hasard : s'ils laissent le client libre de son choix de circulation dans les allées, ils visent aussi l'objectif d'un achat maximal.

Cette approche n'est possible que dans le cadre de supports complexes, non linéaires. L'oralité, qui impose de prononcer un mot après l'autre, n'autorise pas l'émission simultanée de plusieurs messages. Un site internet, en revanche, est un outil adéquat : l'arborescence s'appuie exactement sur ce principe d'organisation des informations et de navigation parmi les rubriques.

### ***La technique de l'AIDA***

Méthode phare en publicité, l'AIDA (modèle défini par E. Saint Elmo Lewis à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle) favorise l'attractivité des messages. Elle vise à attirer l'Attention, susciter l'Intérêt, provoquer le Désir pour faire passer l'interlocuteur à l'Action. Dans un article de presse par exemple, l'attention sera principalement sollicitée par la photo et le titre, qui servent d'accroches. L'intérêt dépend de la pertinence des propos exposés tout au long de la production. Chaque message développé, dans son contenu comme dans sa forme, cherche à faire naître et accroître un désir : avancer dans la lecture, adhérer de plus en plus à la thèse exposée... Ligne après ligne, le destinataire fait l'action de lire, idéalement jusqu'au point final. Peut-être va-t-il s'orienter, par association d'idées et envie de découverte, vers un autre article, transmettre le texte à un tiers, ajouter un commentaire... Les arguments ont nourri sa réflexion, éventuellement modifié son point de vue, infléchi, complété ou élargi sa grille de lecture et planté des graines qui se traduiront, en leur temps et au contact de bien d'autres stimuli, en actes.

Ce processus, qui fait entrer l'interlocuteur dans la danse, peut être généralisé à l'ensemble des moyens de communication : posts et articles pour les réseaux sociaux, sites internet, prises de parole en public, relations presse, etc.

## 5. Organiser les supports en systèmes

Comme son nom l'indique, le support porte les messages que l'émetteur souhaite diffuser auprès de ses interlocuteurs, selon ses objectifs et leurs attentes : c'est la raison pour laquelle le choix de l'outil et sa réalisation n'interviennent qu'à cette étape du raisonnement. Le support constitue la partie visible de la communication, qui a pris forme, s'est matérialisée. Le destinataire perçoit un produit fini qui provoque en premier lieu une impression globale : un équilibre, une cohérence, une promesse qui donnent envie de découvrir davantage le message puis d'entrer en relation avec l'émetteur, comme une vitrine invitant à passer la porte d'un magasin.

Les supports de communication sont de diverses natures. Le premier d'entre eux est le produit/service lui-même. Son contenu, sa forme sont directement porteurs de messages, perçus et évalués par les utilisateurs ou les prospects. Les autres outils de communication, matériels ou numériques, servent à sa promotion et à la mise en relation.

Compte tenu de la diversité des destinataires, des différences de sensibilité aux supports et de la déperdition naturelle de l'information, un seul outil ne suffit généralement pas à assurer la communication. Il est nécessaire d'articuler différents supports, déclinant les messages de manière cohérente, pour renforcer leur impact et toucher davantage de cibles : c'est le *mix-media*.

Le *mix-media* met en relation les outils, créant un *système de supports*. Intéressons-nous ici à deux principaux systèmes de supports qui ont de fortes capacités de mise en dynamique : les supports d'immersion et les relais de communication.

### **Les supports d'immersion**

On peut appeler *supports d'immersion* les outils qui projettent le destinataire de la manière la plus globale possible à l'intérieur de la communication : ils deviennent des cadres dans lesquels est vécue une expérience. C'est le cas notamment du site internet, de l'événementiel et de l'entreprise elle-même.

L'immersion est provoquée, pour chacun de ces supports, par des façons particulières de manier le périmètre spatial et temporel, le contenu, la fonctionnalité, la sensibilité, le mouvement et la relation.

Ils sont par ailleurs associés à d'autres outils de communication qui servent en interne à leur animation et en externe à leur promotion.

L'immersion est d'autant plus complète et réussie que le support dégage une impression générale d'équilibre et donne envie au destinataire de s'impliquer.

#### *Le site internet : l'entreprise en mode virtuel*

Être une vitrine ou un showroom dématérialisé : telle est la mission première d'un site internet. Il invite l'internaute à passer le sas de la page d'accueil, pour circuler

dans le menu comme au milieu de rayons ou des services de l'entreprise. L'expérience vécue via le site internet repose sur les éléments suivants :

Moyens d'immersion	Caractéristiques
Périmètre spatial et temporel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Périmètre de l'écran.</li> <li>• Immersion de n'importe quel endroit et à n'importe quel moment avec une connexion.</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : dématérialisation des données.</li> </ul>
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation de l'entreprise et de ses offres : produits, services, marchés, actualités, références, partenariats, actions diverses...</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : rapidité de compréhension favorisée par des textes synthétiques et l'organisation des informations.</li> </ul>
Fonctionnalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des données en arborescence, menu, rubriques.</li> <li>• Hyperliens.</li> <li>• Mots-clés pour le référencement sur les moteurs de recherche.</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : facilité d'orientation et d'accès aux informations.</li> <li>• Pour les sites de vente en ligne : identification rapide des informations, sécurisation des paiements, suivi de commande...</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : simplicité d'utilisation et sécurité.</li> </ul>
Sensitivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visuel : déclinaison de la charte graphique, photos, dessins, schémas, vidéos...</li> <li>• Auditif : son des vidéos, fond musical...</li> <li>• Tactile : utilisation du toucher sur tablette et smartphone.</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : immersion dans un décor, implication.</li> </ul>
Mouvement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils d'animation : vidéos, animations graphiques, bandeaux d'images déroulantes...</li> <li>• Outils d'incitation à l'action : « contactez-nous », « commandez », « découvrez le catalogue »...</li> <li>• Outils participatifs : démonstrateurs, simulateurs...</li> <li>• Navigabilité.</li> <li>• Actualisation des rubriques.</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : mise en action et implication.</li> </ul>
Relation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation à distance : besoin de créer de la proximité, en développant des interactions avec l'outil.</li> <li>• Outils de promotion : mention du site sur la carte de visite, la plaquette, les réseaux sociaux, les outils publicitaires...</li> </ul>

Outre son site institutionnel, l'entreprise peut créer avec les mêmes critères des sites dédiés à la promotion de ses marques ou à des actions spécifiques (site pour l'emploi ou *jobboard*, site ou blog pour un événement...), ou proposer une application qui sera alors un produit/un service à part entière.

*L'événement : communiquer avec une unité de lieu et de temps*

À l'inverse du digital, et même s'il peut utiliser des insertions numériques dans certains de ses espaces, l'événement est un moment de contacts directs. Il est une occasion de rencontres et d'échanges, à l'intérieur d'un cadre physique. Il rassemble au même endroit, au même moment et pour des raisons similaires le plus grand nombre possible de cibles de communication. L'intérêt des thématiques abordées constitue un motif d'attractivité, avec la mise en relation et les émotions. Ce dernier point est un attribut essentiel de l'événement. Il se traduit à travers le décor, voire le design des espaces, les témoignages des intervenants, des occasions de découverte et des démonstrations et, globalement, tout ce qui concourt à la création d'une ambiance. Temps fort, l'événement a pour objectif de faire vivre, avec une unité de lieu et de temps, une expérience à la fois individuelle et collective.

Moyens d'immersion	Caractéristiques
Périmètre spatial et temporel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Périmètre du site de l'événement et des espaces internes à la manifestation.</li> <li>• Temps déterminé, de l'ouverture à la clôture de l'événement.</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : acteurs rassemblés selon leurs intérêts communs.</li> </ul>
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclinaison de la thématique en multiples sous-thèmes.</li> <li>• Échanges.</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : transmettre et recevoir des informations directes et variées.</li> </ul>
Fonctionnalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des espaces, signalétique.</li> <li>• Logistique.</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : simplicité d'orientation, fluidité.</li> </ul>
Sensitivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les sens sont sollicités.</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : expérience intégrale.</li> </ul>
Mouvement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulation dans les allées.</li> <li>• Outils d'animation : démonstrations, outils d'explication et d'échanges (stands, conférences, tables rondes, ateliers...).</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : action et implication.</li> </ul>
Relation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation directe entre les intervenants et participants, forte interactivité.</li> <li>• Outils de promotion : publicité (flyers, affiches, spots radios...), site internet ou page dédiée sur le site des organisateurs, mention sur les supports des partenaires, relations presse...</li> </ul>

*L'entreprise comme support de communication*

Être au cœur de la conception et de la fabrication, découvrir les process, rencontrer celles et ceux qui sont à l'origine des produits et des services... Les entreprises, de plus en plus, ouvrent leurs portes pour créer une relation directe et plus transparente avec leurs publics, que ce soit ponctuellement par des événements et des visites, ou de façon plus régulière avec des lieux et une organisation consacrés : showroom, espaces de réunion et de coworking, fab lab...

Moyens d'immersion	Caractéristiques
Périmètre spatial et temporel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Périmètre de l'entreprise, zones autorisées à la visite, circuits.</li> <li>• Dates et horaires d'ouverture selon le calendrier défini par les organisateurs.</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : découverte d'un lieu de conception, de fabrication et de distribution, généralement fermé au grand public.</li> </ul>
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipements et process.</li> <li>• Présentation de l'entreprise, de ses offres, de ses marchés, de ses actions, de ses collaborateurs...</li> <li>• Échanges.</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : disposer d'informations directes, comprendre la conception et la fabrication de produits et services, ainsi que le rôle de l'entreprise dans son environnement social et économique...</li> </ul>
Fonctionnalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des espaces, signalétique.</li> <li>• Logistique.</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : simplicité d'orientation, fluidité de circulation.</li> </ul>
Sensitivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les sens peuvent être sollicités selon la nature des offres et le programme d'animation.</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : expérience intégrale.</li> </ul>
Mouvement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulation.</li> <li>• Outils d'animation : démonstrations, expositions, outils d'explication et d'échanges...</li> <li>➔ Bénéfice d'usage : mise en action et implication.</li> </ul>
Relation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation directe entre l'entreprise et ses publics, forte interactivité.</li> <li>• Outils de promotion : invitations par courriers/emails, supports publicitaires, mention sur le site internet de l'entreprise et de ses partenaires, relations presse...</li> </ul>

Le cadre des supports d'immersion, au sein duquel se concentrent les relations de communication et que se vivent les expériences, est le décor dans lequel se joue la scène : il doit être particulièrement structuré. C'est pourquoi, dans ce type d'outils, l'architecture, aussi bien des espaces que des contenus, mérite toute l'attention des organisateurs.



### ***Les relais de communication***

Autres supports organisés en systèmes, les relais de communication, acteurs ou structures, physiques ou numériques, susceptibles de diffuser les messages vers leurs cibles propres. Ils permettent d'étendre le périmètre de la communication et, si les destinataires se recoupent, de créer un phénomène d'écho. Les relais ont la particularité d'être des co-émetteurs de la communication. C'est le cas, en particulier, des réseaux et des médias.

#### *Les réseaux, vecteurs de réputation*

Qu'ils soient physiques ou numériques, les réseaux sont constitués de toutes les personnes avec lesquelles vous êtes en relation, plus ou moins directement et étroitement, et qui constituent des contacts propices à la diffusion de vos messages.

Si les réseaux physiques restent assez informels, au gré des opportunités de rencontres, les réseaux sociaux ont quant à eux une particularité renforcée par leur expansion : ils relèvent de la communication officielle, devenant des médias à part entière. La construction rigoureuse et séduisante du profil et des articles, l'adhésion aux publications manifestée par les likes, la prise de position exprimée dans les commentaires, le choix des visuels..., concourent à votre réputation : vous diffusez votre marque personnelle (*personal branding*), à l'instar d'une entreprise avec sa marque commerciale. En mentionnant vos fonctions sur votre profil de réseau professionnel, vous communiquez à la fois en votre nom propre et en celui de la structure qui vous emploie, et engagez sa réputation à travers la vôtre.

Le phénomène de relais sur les réseaux digitaux est orchestré par chaque média avec beaucoup plus de formalisme que dans le monde matériel, en raison de la technologie de l'outil. Les fonctionnalités, telles que les recommandations de compétences, le transfert d'articles, la publication de votre actualité sur la plateforme déploient votre image et structurent votre réseau autant qu'elles assurent le bon fonctionnement du support.

Les réseaux sociaux sont également davantage porteurs d'injonction. Être actif, c'est-à-dire visible des autres membres de son réseau, est devenu nécessaire pour faire exister la marque personnelle, non seulement sur Internet mais aussi, par effet ricochet, dans le monde physique. Au même titre qu'une entreprise, un individu en situation professionnelle a moins qu'avant la liberté de ne pas communiquer : l'absence de communication devient en soi un message.

#### *Les relations presse : faire du journaliste un co-équipier*

Les relations presse, à la fois le Graal et la crainte de nombreuses entreprises en matière de communication, composent un canal de diffusion très puissant et, pour cette raison même, sont à employer avec grande précaution. Transmettre une

information via un média, c'est accepter au préalable qu'elle soit livrée à un intermédiaire, un tiers qui se fera en autonomie l'émetteur de vos messages vers d'innombrables destinataires. Cette information va sortir du périmètre de l'entreprise, échapper à votre contrôle, faire l'objet d'un traitement et d'une interprétation qui seront peut-être différents des vôtres. Les relations média peuvent favoriser la notoriété mais, compte tenu de leurs possibles conséquences, elles ne s'improvisent pas, loin de là... Comment s'assurer qu'elles fonctionnent avec succès ?

##### *Communiquer une actualité*

Certaines appréhensions liées aux relations média peuvent s'expliquer par un quiproquo courant : si l'entreprise souhaite communiquer en direction de clients et de prospects, le journaliste a quant à lui pour mission d'informer des publics. La différence est de taille, puisque les objectifs et les rôles de chacun divergent. C'est pourquoi la première règle est la suivante : le message diffusé doit avoir valeur d'actualité. Vous travaillez sur ce projet depuis longtemps, il vous tient à cœur, il a de la valeur, un article serait bienvenu pour amplifier sa notoriété... Mais du point de vue du journaliste, qui traite des données par dizaines chaque jour, en quoi ce thème est-il susceptible de susciter l'intérêt de lecteurs et auditeurs, par ailleurs saturés d'informations de médias concurrents ? Quel est son bénéfice en matière, non pas de publicité, mais d'information ? Si le sujet a valeur d'actualité, journaliste et entreprise auront un intérêt commun à le porter à la connaissance de leurs publics.

##### *Bien connaître le fonctionnement des journalistes*

Les relations presse sont des relations nouées avec des journalistes, dans lesquelles se retrouvent tous les fondamentaux de la communication, en premier lieu l'importance de considérer son interlocuteur. Connaître les modes de fonctionnement des journalistes, leurs motivations, leurs attentes et leurs contraintes, et s'y adapter de manière assertive, constitue un préalable. Parmi les principales caractéristiques du métier de journaliste, soulignons les aspects suivants :

- Les journalistes sont particulièrement sensibles à la notion de cohérence. Ils utilisent leur esprit d'analyse, leurs capacités à croiser des informations et leur ouverture à de multiples domaines pour détecter des erreurs ou des approximations dans les raisonnements. C'est pourquoi la communication en relations presse ne doit pas se résumer à des annonces et des intentions mais s'appuyer sur des faits et des argumentaires et être étayée de preuves, telles que des chiffres, des exemples ou des témoignages. Lorsqu'un journaliste enquête sur un sujet, c'est à l'intérieur du « delta de cohérence » (l'écart entre des données exprimées simultanément) qu'il creuse<sup>42</sup>. Ce groupe prévoit un chiffre d'affaires en hausse mais annonce des licenciements : quelles sont ses intentions ?
- Les journalistes contextualisent. Ils captent dans leur environnement et recourent les informations susceptibles de constituer une actualité. Au-delà de

---

42. Voir *supra*, p. 15 : « Delta de cohérence et méta-sens ».

la communication, c'est la dynamique d'une structure, l'énergie qu'elle dégage, son attractivité qu'ils perçoivent également. Cette entreprise innove dans ses gammes de produits, met en place une démarche RSE, conduit des actions fortement mobilisatrices pour ses collaborateurs, recrute autour d'un projet qui fait sens ? Sans doute a-t-elle une histoire passionnante à raconter, un témoignage à transmettre, des clés de succès à partager !

- Les journalistes ont avec le temps un rapport particulier : il est leur meilleur ennemi. La notion de temps, et notamment d'urgence, est subjective : elle diffère, qu'on soit pompier ou archéologue. Pour le journaliste, le référentiel temporel dépend des contraintes de bouclage et de publication : à la journée pour un quotidien, quelques heures pour un reportage télé ou radio. Imaginez... À l'issue de la réunion de rédaction où ont été choisis les sujets, vous foncez, direction une manifestation, un site. Vous avez, quoi ? Une heure, une heure trente, deux heures les bons jours pour saisir l'ensemble de la problématique, mettre en perspective les informations, penser déjà au traitement du sujet. Puis, de retour à la rédaction, vous construisez le reportage... Le rythme du journaliste est avant tout celui de l'actualité.
- L'expertise des journalistes porte sur le traitement et la vulgarisation de l'information. Sauf à être spécialisés dans un secteur, ils n'ont a priori pas de connaissances techniques précises sur les particularités de votre métier, les spécificités de votre structure ou les méthodologies utilisées cette fois-ci pour la conception de votre produit ou service. En revanche, ils ont pour mission de faire ressortir la valeur du sujet – parfois plus visible à un regard extérieur qu'à l'émetteur de l'information -, détecter des liens, hiérarchiser les données et transposer l'histoire dans le référentiel de leurs publics.

#### *Être vigilant au cadre des relations média*

Le journaliste est un professionnel qui exerce un métier pour lequel il est formé et expérimenté. Il est, la plupart du temps, détenteur d'une carte de presse, délivrée par la Commission de la carte d'identité des journalistes (CCIJP). Il signe ses articles et donc, expose sa propre réputation.

Mais mauvaises interprétations, quiproquos, erreurs font naturellement partie de la communication. Ils sont humains. C'est pourquoi poser sur les relations presse un cadre structurant participe à leur réussite. L'objectif : tout mettre en œuvre pour que le message émis corresponde au message perçu par le journaliste d'abord, puis par ses publics.

*Exemple : « L'entreprise est au bord du dépôt de bilan ! »*

Interview d'un manager sur son métier et son intervention dans une entreprise en difficulté. Il décrit la situation avec beaucoup de détails et non moins d'émotions. Trois fois, il commente : « L'entreprise est au bord du dépôt de bilan ! », propos que retranscrit le journaliste. À la lecture de l'article, le manager manifeste sa désapprobation.

« Pourquoi avez-vous écrit cela ?

– Parce que vous l'avez dit trois fois.

– Mais c'était une expression, pas une analyse à prendre au pied de la lettre !

– ? »

Les outils de relations presse – communiqué, dossier, notamment – servent à préparer l'interview. Ils compulsent, organisent et explicitent les principales données auxquelles le journaliste pourra se référer dans la réalisation de son reportage : présentation de l'entreprise, enjeux du sujet abordé, réponses apportées, moyens mis en œuvre, chiffres clés...

Les conférences de presse, pour leur part, tendent à se raréfier. Elles restent pertinentes pour informer au même moment l'ensemble des journalistes sollicités sur un sujet d'envergure mais, chaque média ayant sa propre ligne éditoriale, c'est davantage vers l'individualisation, le *one-to-one*, que s'orientent les relations presse. C'est pourquoi il s'agit, non pas de communiquer aux journalistes, mais à chacun d'eux, en considérant le caractère particulier de sa situation.

L'interview est une rencontre, un moment de découverte, où transparaît la passion que vous nourrissez pour votre sujet, la valeur que vous lui donnez. Vous avez rempli votre mission. Au journaliste, à présent, de prendre le relais.

*Journalistes et prospects : des similitudes dans le degré d'engagement de l'entreprise vis-à-vis de son interlocuteur*

Si les relations presse ne sont pas une démarche directement commerciale, leur mise en œuvre a de nombreux points communs avec l'investissement habituellement engagé pour convaincre un prospect, au niveau de la relation, du contenu informatif et des émotions.

4. LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION EN 7 ÉTAPES

<b>La relation</b>		
<b>Objectifs</b>	<b>Comment ?</b>	<b>Équivalent démarches commerciales</b>
Comprendre les journalistes et les médias, leurs besoins, leurs contraintes.	S'intéresser à leur univers à travers leurs productions : détecter dans les articles de presse, les journaux TV et radio les méthodes utilisées par les journalistes.	Réaliser une veille du secteur, du marché et des pratiques clients.
	Se former aux méthodes et outils de relations presse.	Se former aux outils commerciaux et de communication.
Créer une relation de confiance : cohérence, authenticité, posture assertive.	Éviter les émotions négatives et les préjugés qui vont déterminer la posture, respecter la personne.	
	Ne pas adresser des médias dont les valeurs affichées ne sont pas en cohérence avec les siennes.	Ne pas adresser dans sa prospection les entreprises avec lesquelles on ne souhaite pas travailler.
Être conscient que, comme dans toute relation, la communication a ses failles : filtres, interprétations, différences culturelles, quiproquos, erreurs...	Préparer ses messages, à l'écrit (communiqué et dossier de presse) et à l'oral (interview). Être pédagogue.	Préparer les contenus et les supports : plaquettes, diaporamas...
	Créer un cadre favorable : quand ? Où ?	
	Susciter les questions pour apporter de nouvelles informations, être vigilant au non-verbal : l'interlocuteur a-t-il bien compris ? Reformuler.	

<b>L'information</b>		
<b>Objectifs</b>	<b>Comment ?</b>	<b>Équivalent démarches commerciales</b>
Faire part d'une actualité.	En quoi le sujet proposé répond-il à un besoin d'information du journaliste et de ses publics ? À quelles problématiques économiques, sociales, environnementales, etc. apporte-t-il une solution ? Comment mon expertise éclaire-t-elle une thématique d'actualité (par exemple : innovation produit, action RSE, lien école-entreprise, emploi des jeunes, des seniors, expérience clients...)?	En quoi mon offre apporte-t-elle une solution à la problématique d'un client/d'un marché ?

#### 4. LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION EN 7 ÉTAPES

<b>L'information</b>		
<b>Objectifs</b>	<b>Comment ?</b>	<b>Équivalent démarches commerciales</b>
Apporter de la valeur.	En quoi mon information est-elle différenciatrice, innovante, pertinente ?	
Être factuel, démontrer par un argumentaire.	Faits/avantages/preuves (chiffres, exemples, témoignages...).	
Aider le journaliste à construire son reportage, être partenaire du journaliste, dans le respect des rôles de chacun.	Le journaliste a besoin de contenu, de raisonnements, de faits, de chiffres pour, à son tour, convaincre ses publics.	Le client a besoin de s'assurer que vous êtes un partenaire sur lequel il peut s'appuyer : méthodes, expérience, expertise...

<b>Les émotions</b>		
<b>Objectifs</b>	<b>Comment ?</b>	<b>Équivalent démarches commerciales</b>
Susciter l'intérêt, faire vibrer, incarner.	Les émotions sont contagieuses : si vous parlez avec passion d'un sujet, votre interlocuteur y sera sensible.	
Aider le journaliste à créer à son tour de la relation avec les utilisateurs finaux autour de l'actualité de l'entreprise.	Les émotions facilitent la créativité dont le journaliste a besoin pour réaliser son reportage. Il doit partager les émotions à ses publics.	Le client estime le savoir-être, la capacité à travailler avec ses équipes, à prendre en compte ses émotions et celles de ses propres clients. Dans la relation client, il cherche davantage à vivre une expérience.

#### *Les relations média en situation de crise*

Nous ne sommes pas toujours à l'initiative des relations presse. Il peut arriver que les journalistes se pressent à la porte, que le téléphone ne cesse de sonner, que des acteurs de votre environnement soient sollicités sans votre permission : vous êtes confronté à une crise de communication. Un accident sur un site, un dysfonctionnement majeur sur des produits, une vague massive de licenciements..., les journalistes veulent savoir et vous pressent de questions : quels sont les faits ? Les causes ? Les conséquences à court et long terme ? Les moyens mis en œuvre ? Les responsabilités ?

Vous préféreriez peut-être ne pas vous étendre sur le sujet, l'enfermer à l'intérieur des murs de l'entreprise, maîtriser l'effet boule de neige dont vous ne pouvez pas à ce stade mesurer l'ampleur mais qui, certainement, sera problématique pour votre image. Cette intention est légitime mais ne constitue pas toujours la meilleure stratégie.

La communication défensive, qui consiste à fermer à double tour les canaux de communication, a l'inconvénient majeur de laisser l'espace libre à l'interprétation, aux conjonctures, à la rumeur, qu'en l'absence de prise de parole vous ne pouvez contrecarrer. À la presse s'associeront probablement les réseaux sociaux : la reprise en main de la situation sera d'autant plus difficile que vous perdez le contrôle des messages. Mieux vaut sans doute :

- répondre aux demandes des médias en conservant une posture assertive, même si – et surtout si – le contexte ne la favorise pas. Les situations de crise sont des moments fortement émotionnels, et la moindre incohérence peut mettre le feu aux poudres. Garder son sang-froid face aux journalistes, gérer les émotions qui se traduiront inmanquablement à travers le langage vocal et corporel et convoquer celles qui sont les plus adaptées aident à communiquer de manière cohérente. Sur cet article qui relate une conférence de presse à l'occasion d'un drame survenu dans un établissement, l'un des directeurs sourit. Ce sourire a sans doute été saisi par le photographe hors contexte, après la prise de parole officielle. Il n'en reste pas moins que l'assimilation entre le contenu de l'article et le visuel rend la scène choquante ;
- les crises qui suscitent une réaction des médias ont pour la plupart une dimension sociale et sociétale : prendre en compte leurs conséquences humaines, dans les déclarations et, bien entendu, dans la gestion de la situation ;
- considérer qu'il s'agit pleinement de relations presse, avec toutes les règles et méthodes qu'il convient de respecter. La crise implique une gestion de l'urgence : la réactivité doit d'autant plus convoquer la réflexion ;
- communiquer de manière congruente, vraie, consciente et responsable<sup>43</sup> pour maintenir la relation et freiner l'effet boule de neige propre aux crises de communication ;
- préserver la confidentialité : certains faits n'ont pas à être rendus publics, s'ils entrent dans un cadre judiciaire, font l'objet d'un droit de réserve, engagent des tiers sans preuve...

Les journalistes auront face à une crise des réactions sensiblement similaires à celles des clients, dont certains s'exprimeront sur les médias sociaux : être vigilant aux relations presse favorise une bonne gestion de la communication sur ses marchés et facilite la reprise en main de sa réputation.

## 6. Mailler les canaux de diffusion

### *Constituer un réseau de transmission*

Étrangement, la diffusion peut s'avérer le parent pauvre de la communication : alors que beaucoup d'énergie a été déployée dans les précédentes étapes de la

---

43. Voir *supra*, p. 23 : « Un méta-sens authentique ».

stratégie, nombre de supports restent sur les étagères ! Pourtant, c'est au moment de la diffusion que tout se joue, à travers la mise en contact de l'entreprise et de ses interlocuteurs. S'agit-il d'une crainte à l'égard du jugement d'autrui, d'une peur de perdre la maîtrise de son image, de lassitude au terme d'une préparation qui a réclamé un effort d'investissement ? Dès l'instant où la communication quitte le champ de l'entreprise, il est certes difficile de faire machine arrière. Les dés sont jetés. Mais à quoi bon définir une communication externe multi-cibles si elle ne passe pas les murs de l'entreprise ?

La diffusion consiste à pousser informations et messages vers leurs destinataires au moyen de canaux de distribution. Pour définir ces derniers, il est nécessaire d'identifier :

- les cibles ;
- les canaux physiques et digitaux déjà existants ou à créer ;
- le système de diffusion constitué.

Les canaux relient directement émetteurs et destinataires et/ou passent par des relais. Compte tenu de la diversité des cibles, ils sont souvent multiples et à géométrie variable : pour l'entreprise, qui mène dans le temps plusieurs actions de communication en direction de destinataires divers, il s'agit de visualiser et de piloter des systèmes de diffusion qui se croisent et se superposent. Comme nous l'avons évoqué plus haut, la systémie apporte des moyens de lecture efficaces<sup>44</sup>. L'entreprise peut articuler canaux physiques et digitaux et jouer des différents systèmes de supports. Par exemple : proposer à des consommateurs un outil de configuration de ses produits sur son site internet et à des clients professionnels une application délivrant catalogue, conseils de mise en œuvre, devis, etc. Le configurateur permettra de créer une relation directe aux clients finaux, tandis que l'application constituera pour les distributeurs un outil d'aide à la vente. Parallèlement au canal digital, l'entreprise peut aménager un showroom, point de convergence physique des clients professionnels et des particuliers... Mix-media et systèmes de diffusion se conjuguent pour constituer une toile dont chaque fil consolide le canevas.

*Exemple : le cross-canal, multiplier et croiser les canaux*

Le cross-canal associe les vecteurs d'information et de communication pour toucher davantage de cibles et convaincre par plusieurs voies les interlocuteurs. Les stratégies cross-canal mettent en synergie le web, le téléphone, les applications mobiles, le courrier, les catalogues papier..., considérant que le récepteur utilise plusieurs canaux et supports. Elles placent le client au centre de la marque, cherchant à individualiser les messages, et impliquent une connaissance fine de ses attentes et de ses comportements. Les stratégies cross-canal requièrent une forte organisation et souvent, quand elles se déploient à grande échelle, l'utilisation d'outils informatiques de gestion de la relation client (logiciels CRM [*Customer Relationship Management*]).

---

44. Voir *supra*, p. 40 : « La systémie, pour déchiffrer des situations de communication complexes ».



La diffusion est d'autant plus efficace qu'elle fait interagir les interlocuteurs, qui deviennent prescripteurs les uns par les autres des offres de l'entreprise. Au-delà des supports, la recommandation par le bouche-à-oreille reste un puissant vecteur de communication : il engage l'intermédiaire, qui s'associe au projet par sa propre communication, y apporte son analyse, teinte les messages de sa personnalité et de ses émotions.

Quelles que soient les modalités choisies, la diffusion doit être anticipée et pleinement intégrée à la stratégie de communication, afin de limiter le phénomène naturel de déperdition de l'information.

### ***Trouver le bon rythme***

Mailler un réseau de diffusion ne suffit pas : il doit être activé à des moments propices, à l'instar d'un réseau électrique faisant passer le courant. Une communication grand public, par exemple, pourra choisir la publicité à des heures de grande écoute, tandis qu'une campagne en direction de professionnels pourra privilégier notamment un média économique quotidien ou hebdomadaire. La diffusion d'une lettre d'informations tiendra compte, à la fois, de la capacité de la structure émettrice à produire des contenus de qualité et de la disponibilité des récepteurs pour les lire ou les visionner. Il est également utile de s'appuyer sur l'actualité de l'écosystème pour que la communication trouve un écho plus favorable<sup>45</sup>. Synchroniser la diffusion avec le tempo des utilisateurs permet d'éviter les communications intempestives et la saturation des informations, qui provoquent des réactions d'évitement ou de rejet. Le temps, en revanche, peut être employé comme allié pour ménager le suspense. Ainsi des *teasings*, annonces qui distillent les informations au compte-gouttes pour susciter la curiosité et créer une adhésion progressive.

### ***La technique de l'ombre portée***

Compte tenu de son image, des dossiers importants dont il s'occupe, ce cabinet de conseil compte certainement une trentaine de collaborateurs ! En réalité, l'équipe est formée de cinq consultants. Ce décalage, bien maîtrisé, est tout en sa faveur. À travers la sélection des missions, l'expertise reconnue, une communication haut de gamme, il étend son ombre sur un territoire plus vaste que ne le laisseraient penser ses ressources matérielles et humaines.

Cette approche de diffusion s'assimile à la *technique de l'ombre portée*. Elle consiste à travailler sur le spectre de la communication, en positionnant la source de lumière sur l'objet à projeter. Les interlocuteurs perçoivent ainsi les résultats et les usages possibles plus que les moyens mis en œuvre.

---

45. Voir *supra*, p. 85 : « Utiliser l'énergie du contexte ».

### ***Communication défensive ou offensive ?***

La posture défensive, déjà évoquée plus haut, se traduit par un fort contrôle de la communication. Adoptée dans des cas de figure où le sujet doit rester confidentiel, elle consiste à fermer les canaux de diffusion pour retenir les informations. Elle porte, à terme, un risque de repli, peut empêcher l'entreprise d'être proactive et laisse aux adversaires toute latitude pour occuper le territoire de communication.

La posture offensive, quant à elle, consiste à prendre la main sur une situation, afin de devenir maître du jeu. Elle est utilisée en communication pour favoriser le leadership sur un marché ou un territoire, être perçu comme novateur ou encore, renouer rapidement la relation à ses publics dans le cas d'une situation de crise. Elle soumet l'émetteur à une forte exposition.

Le choix de la posture et le degré d'utilisation des canaux de diffusion dépendent de la manière dont l'entreprise souhaite entrer en relation avec son environnement. Entre ces deux dimensions, bien entendu, s'étend un large spectre de variantes, la communication pouvant être employée régulièrement, selon l'activité de l'entreprise, sans pour autant être offensive.

#### *Exemple : du défensif à l'offensif*

Souvent copiée dans son secteur d'activité, cette entreprise de logistique a développé une culture défensive. Mais celle-ci n'est plus adaptée, à l'heure où la société doit commercialiser de nouvelles offres. Elle opte alors pour une stratégie offensive. Son but : être toujours la première sur ses marchés pour maintenir sur ses concurrents une longueur d'avance. Elle choisit, pour gagner en visibilité, de se placer en première ligne et ouvre tous les canaux de communication : diffusion régulière d'informations sur son site internet, lettres d'informations, relations presse...

### **7-Piloter la communication**

L'émetteur est à la fois le point de départ et le point d'arrivée de la communication. Il a noué avec ses interlocuteurs une relation et prend corps dans leur perception. Il reçoit, à travers les feedbacks, des signes de reconnaissance : il existe, il crée de la richesse, il mobilise. Chaque action de communication le positionne un peu plus dans l'environnement des destinataires et le rapproche de ses objectifs.

En s'appuyant sur les étapes précédemment citées et en les articulant, l'émetteur signe une suite de messages qui, mis en cohérence et déclinés dans le temps, dessinent une image globale et forgent une réputation. Mais, pour rendre pleinement singulière et attractive sa communication, pour lui conférer toute la puissance qui lui permettra de marquer les esprits et de faire bouger les lignes, il peut aller plus loin : jouer du mécanisme fondamental de communication pour créer un concept, c'est-à-dire un système d'idées capable d'imprimer la réalité.

### ***Créer un concept de communication***

Le concept de communication est le fruit d'une ingénierie qui utilise les mécanismes avec dextérité, comme un pianiste associant des gammes pour en extraire une œuvre : les notes ne sont pas seulement mises bout à bout mais animées pour atteindre une finalité. Du premier son au point d'orgue, le compositeur construit une histoire qu'interprète le musicien.

La qualité de la réalisation dépend en amont de celle de la réflexion. Au tout début, la page est blanche... La principale difficulté réside dans l'ouverture infinie du champ des possibles. Utiliser le mécanisme fondamental de communication permet de circonscrire le sujet, de lui donner ses premiers contours<sup>46</sup>.

Puis, l'émetteur dépasse la logique des systèmes, les raisonnements rationnels, même la cohérence, pour basculer dans la créativité. Il s'appuie sur la valeur détectée, sur l'image révélée par l'articulation des pièces du puzzle, sur sa volonté de s'ouvrir à la relation et de créer chez autrui l'envie de partager son projet. Comme en apesanteur, il observe un univers encore chaotique mais qu'il va façonner selon sa vision. Il a l'intuition d'une histoire qui pourrait synthétiser, mettre en synergie et incarner l'ensemble de ses analyses. Il convoque les émotions, l'imaginaire, pour lui donner forme et provoquer des sensations. Le style, selon le sujet, est poétique, humoristique, onirique... Le concept de communication tutoie la pratique artistique.

### *Conjuguer le fond et la forme jusque dans les méthodologies*

Pour concevoir un concept de communication, pourquoi ne pas s'appuyer sur ses propres savoir-faire ? Il s'agit d'appliquer à la réflexion les méthodes qui sous-tendent nos activités et constituent pour nous des zones d'excellence. Cette entreprise spécialisée dans l'installation générale de manifestations structure son site comme un espace événementiel ; cette école de coaching met en œuvre, pour elle-même, les approches qu'elle enseigne afin de définir des messages en profondeur ; ce cabinet d'ostéopathie s'inspire du corps humain pour organiser ses offres et en faire part à ses patients ; cette agence d'architecture associe design et fonctionnalité pour tracer les lignes d'une communication orientée usagers...

Cette démarche a le mérite, outre d'assurer la cohérence entre le fond et la forme, de valoriser dès les premiers moments de la réflexion la singularité de l'émetteur.

### *Dépasser les paradoxes pour innover*

Les paradoxes sont des formes d'incohérences qui, bien exploitées, servent – paradoxalement ! – la communication. Ils peuvent constituer les données d'un problème qu'on résout en cherchant l'inconnue. Associer des opposés, dépasser la contradiction ouvre sur d'autres voies et permet d'imaginer des concepts novateurs.

---

<sup>46</sup>. *Supra*, p. 78, le schéma de communication.

##### *Exemple : Jour&Nuit assume son ambiguïté*

Retrouvons pour un instant RahuelBois. L'entreprise étend régulièrement sa gamme de produits. Dernière-née de ses innovations : le bois « brûlé », un procédé artisanal et ancestral qui améliore la résistance du matériau en extérieur et que la scierie a affiné, modernisé et industrialisé. Dès lors, le qualificatif « brûlé » ne correspondait plus à la réalité technique. En outre, l'apparence du bois suscitait des réactions vives et contradictoires. Pour les uns, le produit évoquait les cendres du bois incendié, pour les autres, la texture transformée et sa capacité à réfracter la lumière provoquaient une forte attraction.

Les réactions des personnes interrogées en phase de test, exprimées de façon positive ou négative, étaient quasi viscérales. L'entreprise aurait déployé beaucoup d'énergie, probablement en vain, pour convaincre les réfractaires. Sa stratégie : assumer pleinement l'ambiguïté de la gamme. Elle a été baptisée « Jour&Nuit », afin de se dégager des connotations du bois brûlé, d'évoquer les multiples nuances du matériau – du doré au noir profond – et de souligner l'ambivalence des émotions suscitées. La communication a cherché à attiser simultanément le désir et la peur, à gagner en puissance en créant une tension entre des extrêmes, à dégager une énergie capable de provoquer, à l'image du procédé, une « métamorphose », promesse du produit.

##### *Imposer l'évidence et inviter à l'imagination*

Le concept de communication se traduit au final par un maître-mot, qui exprime à lui seul le méta-sens. L'ensemble des informations et messages est coordonné pour que toutes les interprétations convergent sous la même bannière : intuitivité pour la campagne tousurmameuverie.com citée plus haut, structuration pour cette démarche de filière qui vise à faire monter ses membres en compétence, légitimité pour cette organisation qui ambitionne un développement sur des territoires concurrents, etc.

En même temps, le concept de communication doit pouvoir susciter l'imagination en laissant libre cours aux interprétations. C'est le principe même des jeux de mots. Ainsi de « l'innovation continue », « continue » pouvant être interprété comme un adjectif ou comme un verbe. Il s'agit de jouer avec la polysémie et les acceptions, de solliciter de façon maîtrisée les connotations pour enrichir les possibilités de perception.

L'émetteur a donc raisonné et façonné son concept de communication, créant un univers dans lequel il invite ses publics, une histoire dont il est le metteur en scène, le pilote.

##### ***Être aux manettes de la communication et de l'attractivité du projet***

###### *Les acteurs de l'attractivité dans l'entreprise*

Qui dans l'entreprise est acteur de l'attractivité ? À cette question, nous pouvons répondre : chacun, selon son rôle et ses missions.

Il s'agit en premier lieu, répétons-le, d'une volonté de la direction. Au croisement des systèmes relationnels, elle est chargée de définir la stratégie, de structurer l'organisation et d'employer la communication comme moyen d'animation d'un collectif et de mise en relation de l'entreprise avec son environnement extérieur. L'attractivité relève avant tout de sa responsabilité.

Les directeurs et chefs de service sont également appelés à animer la communication de leur équipe et la partie du projet qui leur incombe, tout comme le management intermédiaire. Tous les salariés sont susceptibles de prendre la parole officiellement, par exemple pour témoigner de leurs actions dans les médias ou les écoles, ou parce qu'ils sont directement impliqués dans la relation clients. Les actionnaires, partenaires et prestataires contribuent à la performance du projet et, à ce titre, peuvent être amenés à l'évoquer auprès d'interlocuteurs extérieurs.

La communication est inhérente au système social de l'entreprise, elle le traverse, le nourrit et porte sa dynamique, en favorisant le dialogue, la coopération et l'interaction avec ses écosystèmes. Pour autant, elle ne peut servir efficacement l'attractivité dans la confusion des rôles. Les échanges et la transversalité sont d'autant plus riches que les règles de fonctionnement sont clairement définies.

Il ne s'agit pas de contraindre ou de brider, mais d'orchestrer – selon les périmètres d'intervention, les compétences et les responsabilités – les émetteurs et les flux de communication, de sorte que les messages soient audibles et que l'entreprise, composée de multiples acteurs, puisse communiquer d'une voix cohérente. Les nouvelles formes d'organisation et l'expansion du digital pourraient laisser penser que cette approche est quelque peu conservatrice ou rétrograde. Il s'agit en réalité de privilégier l'opérationnalité du projet et de son expression, de placer au bon endroit le curseur entre cadre et autonomie, de concilier les attentes et intérêts individuels avec le projet collectif pour, justement, gagner en agilité.

Dans l'entreprise, les chargés/responsables de communication/marketing sont très largement aux manettes de l'attractivité. Ils proposent à la direction la stratégie de communication, conduisent le plan de communication, synthèse opérationnelle de la stratégie, animent au quotidien la communication interne et externe. Ils travaillent en partenariat, avec leurs collaborateurs en premier lieu et avec divers prestataires qu'ils coordonnent : consultants, graphistes, imprimeurs, webmasters... Intégrer, structurer et soutenir une fonction communication est certainement le moyen le plus efficace de professionnaliser les mécanismes de l'attractivité de l'entreprise.

Parce qu'elle relève de la performance globale, l'attractivité concerne ainsi l'ensemble des parties prenantes du projet, de façon complémentaire.

### *Une démarche d'amélioration continue*

La communication, animée par le moteur de la cohérence, la puissance de la singularité et la prise en compte de l'interlocuteur, a pour principal bénéfice la mise en dynamique. Elle génère des feedbacks, qui invitent à revisiter la stratégie et l'organisation, à adapter les messages et supports, pour engager, avec l'énergie créée, un deuxième tour de piste, puis un troisième, et ainsi de suite. Chaque action de communication est portée par le mouvement du précédent et dessine déjà le suivant, afin de concrétiser, au fil du temps, les ambitions et la vision de l'entreprise.

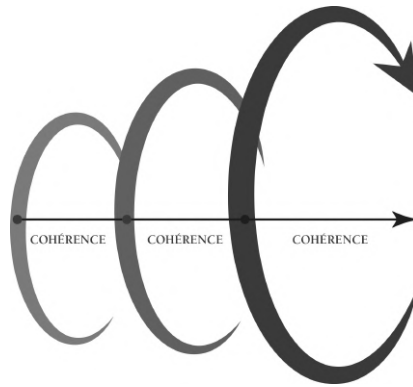


Figure 16. – La communication au service de la dynamique de projet

Mais la dynamique, dans des systèmes internes et externes complexes, ne manque ni d'obstacles ni de freins qui la brident et la ralentissent. La piloter consiste, non seulement à mettre en œuvre tous les principes de communication précédemment cités, mais aussi à observer le fonctionnement du projet dans son ensemble, contenu de la communication, pour y détecter d'éventuels grains de sable. Le raisonnement, là encore, considère et corrèle de multiples dimensions, que nous pouvons modéliser avec un outil d'analyse systémique : *la boussole de l'attractivité*. Elle sert à évaluer, à des moments clés (lancement, étapes majeures, conclusion), le niveau d'attractivité du projet, à diagnostiquer les points de blocages et les potentiels inexploités et à rééquilibrer si nécessaire les différentes facettes du caléidoscope pour assurer une performance globale.

### *La boussole de l'attractivité*

La boussole de l'attractivité est constituée de quatre axes autour desquels s'articule un projet :

- le pilotage qui assure la conduite ;
- le tableau de bord qui permet le contrôle ;
- le carburant pour lancer et faire avancer le projet ;

#### 4. LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION EN 7 ÉTAPES

- les principales étapes de réalisation.

Les degrés sont les éléments clés qui favorisent le bon fonctionnement du projet sur chacun des axes :

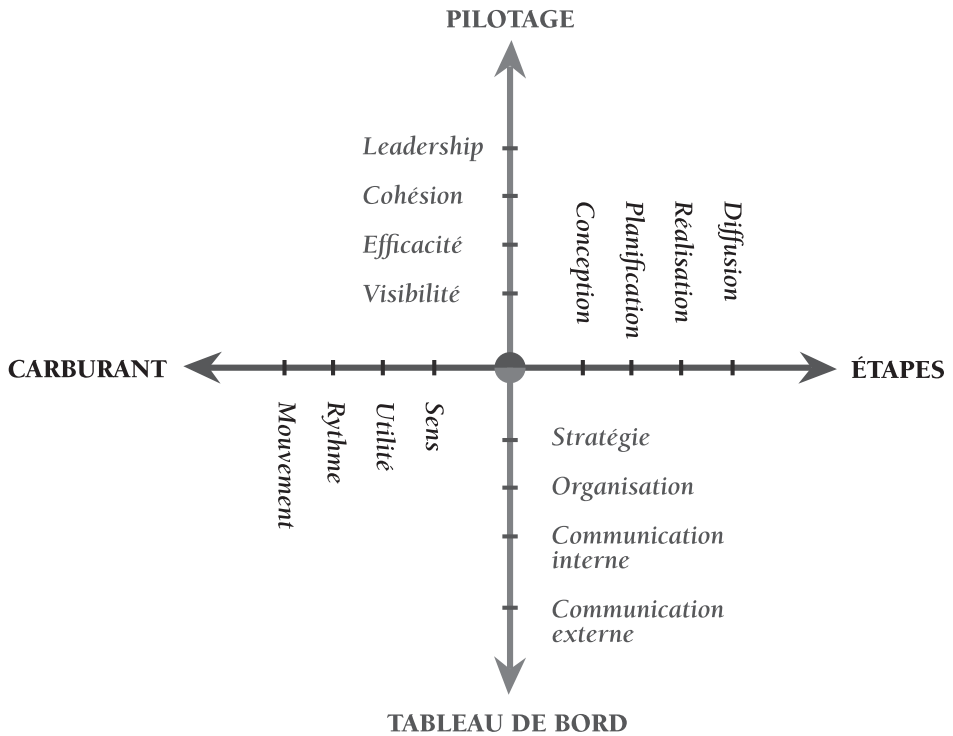


Figure 17. – La boussole de l'attractivité ©Isabelle Noury

Sur l'axe Pilotage, il est nécessaire de vérifier que le projet :

- est réalisé avec la meilleure visibilité ;
- est efficace, opérationnel ;
- assure la cohésion ;
- est conduit avec leadership.

L'axe Carburant apporte au projet l'énergie nécessaire. Il faut a minima que :

- le sens soit défini et partagé ;
- les utilisateurs internes et externes soient effectivement placés au cœur des processus ;
- les différents rythmes (entre les personnes, entre l'entreprise et son environnement externe...) soient synchronisés ;
- le mouvement créé provoque un effet d'entraînement.

#### 4. LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION EN 7 ÉTAPES

L'axe Étapes concerne les phases essentielles du projet :

- conception ;
- planification ;
- réalisation ;
- diffusion.

L'axe Tableau de bord invite à vérifier l'adéquation du projet avec :

- la stratégie ;
- l'organisation ;
- la communication interne ;
- la communication externe.

La boussole de l'attractivité incite à interroger chacun des degrés, mais également à les associer pour analyser la manière dont ils influent les uns sur les autres. Différents niveaux de questionnements peuvent être employés.

Les questionnements de niveau 1 observent les degrés à la même échelle sur les quatre axes, soit les combinaisons :

- visibilité-sens-stratégie-conception ;
- efficacité-utilité-organisation-planification ;
- cohésion-rythme-communication interne-réalisation ;
- leadership-mouvement-communication externe-diffusion.

##### *Exemple de questionnements de niveau 1*

- Des grains de sable freinent la RÉALISATION du projet (quiproquos, démobilisation, incompréhensions...) : comment a-t-il été COMMUNIQUÉ en interne ? Les acteurs sont-ils synchronisés avec le RYTHME du projet ? Comment la COHÉSION a-t-elle été assurée ?
- Approfondissez d'un cran... L'UTILITÉ du projet a-t-elle bien été démontrée ? Comment, en phase de PLANIFICATION, le projet s'intègre-t-il dans l'ORGANISATION de la structure ? Quelle est l'EFFICACITÉ du pilotage ?
- Un cran encore... Le projet fait-il SENS pour les utilisateurs ? Ont-ils pris place dès la phase de CONCEPTION ? Partagent-ils la STRATÉGIE et disposent-ils d'une VISIBILITÉ qui les sécurise ?

Les questionnements de niveau 2 s'exercent quant à eux à différentes échelles. Les combinaisons entre les degrés sont alors démultipliées.



*Exemple de questionnements de niveau 2*

Cette entreprise connaît des difficultés de recrutement (MOUVEMENT), alors qu'elle a réalisé une stratégie de COMMUNICATION EXTERNE.

- Comment cette réflexion a-t-elle été corrélée à la STRATÉGIE d'entreprise en phase de CONCEPTION?
- Le projet a été DIFFUSÉ auprès du comité de direction mais n'a pas convaincu les salariés. Tous les UTILISATEURS ont-ils été intégrés dans la COMMUNICATION INTERNE? De quelle VISIBILITÉ les managers intermédiaires disposent-ils pour être des relais EFFICACES auprès de leurs équipes? Sont-ils imprégnés du SENS du projet?
- La phase de PLANIFICATION a-t-elle été pleinement travaillée ou l'entreprise est-elle passée de la CONCEPTION à la RÉALISATION sans étape charnière, provoquant des dysfonctionnements dans le RYTHME du projet?...

La boussole de la dynamique est un outil d'analyse, de construction et d'animation des projets en environnement complexe. Elle incite à adopter une posture *méta*, c'est-à-dire à associer la prise de hauteur et l'action. Exposée ici de façon théorique, elle est, dans les faits, directement appliquée à la situation particulière de l'entreprise, invitant à observer et transformer sa matière, ses composantes, ses mécanismes spécifiques. Elle peut nécessiter ponctuellement un regard extérieur, qui aidera les acteurs à considérer le système du projet avec davantage de recul et les interpellera sur des interactions moins visibles aux yeux d'intervenants engagés que d'accompagnants neutres.

Une fois extraits les grains de sable, à nouveau maillé le système, la dynamique peut repartir de plus belle, voire créer un effet dynamo : le projet est en capacité de s'auto-alimenter en énergie, se nourrissant aussi bien de l'efficacité de chaque élément qui le constitue que de la valeur apportée en retour par ses bénéficiaires.

Au service de l'attractivité, la stratégie de communication a extrait du contenu du projet la valeur et la singularité auxquelles elle a donné forme. Elle a considéré la complexité de l'environnement et, en miroir, mis au point une ingénierie capable de maîtriser le multiple, en construisant, non pas seulement des outils, mais des systèmes cohérents d'acteurs, de messages, de supports et de canaux. Elle a huilé tous les rouages pour que les mises en relation s'effectuent sans hiatus et que rayonne avec puissance l'image de l'entreprise. Elle valait bien de s'arrêter un instant pour passer plus efficacement à l'action.

## Un dernier mot sur le silence...

La communication est une caractéristique et une nécessité du vivant, à la fois naturelle et culturelle, spontanée et construite, indispensable et artificielle. Elle imprègne toutes les relations. Elle fait également l'objet d'une science humaine étudiée et exercée à des fins de structuration et d'animation de systèmes sociaux, économiques, politiques, technologiques<sup>47</sup>. La communication, au sens de l'activité et du secteur professionnels, a une vocation fonctionnelle et est découpée en de nombreuses spécialités, thématiques (financière, institutionnelle, marketing, publicitaire, commerciale...) et techniques (stratégie de communication, graphisme, webmastering, édition...). Elle revêt toutes ces dimensions.

La communication de l'entreprise ne se réduit pas aux outils ni aux tâches quotidiennes d'un service dédié. Répétons-le : elle est organique, comme la sève qui irrigue toute l'arborescence d'une organisation. Elle sert l'attractivité, en faisant rayonner un projet et en suscitant l'envie de se joindre au collectif qui le porte. Elle est vitale : contrairement à la personne qui a une valeur intrinsèque, l'existence de l'entreprise est absolument conditionnée à la relation à toutes ses parties prenantes.

Dans un environnement économique traversé de mutations et surchargé de propositions, la compétitivité des entreprises dépend de leur capacité à générer de la dynamique. Non pas un mouvement qui tourne sur lui-même, dans le vide, mais l'énergie positive de systèmes relationnels qui s'enrichissent et s'épanouissent au contact les uns des autres.

Pour longtemps encore, peut-être, les représentations et le vocabulaire cantonneront la communication à une activité parmi d'autres, pas même la plus rentable dans l'univers économique. Ils la limiteront à des outils, pas même les plus faciles à manier dans un monde de complexité. Ils l'envisageront comme une affaire d'experts, non pas un droit et un impératif des organisations humaines. Mais les paradigmes sont en train de changer. L'émergence d'une économie de la relation<sup>48</sup>, appuyée sur les technologies, la dématérialisation et une aspiration profonde des sociétés à créer du sens à travers le lien, bouscule les modèles basés sur les transactions matérielles. Nous ignorons encore quels systèmes prendront forme – il est probable qu'ils soient mouvants, multiples, hybrides et à géométrie variable –, mais il est déjà certain que la communication, qui sert la relation, continuera à être au cœur des transformations.

Pour l'heure, inscrite dans des modèles en évolution, elle se cherche, tâtonne, parfois chaotique, souvent trop bavarde. L'infobésité guette, saturant des récepteurs en quête de frugalité. Aux antipodes de l'attractivité, elle provoque le rejet, l'envie d'éteindre le poste, de fermer l'ordinateur, de trancher toute interaction avec un écosystème bruyant et anxiogène. Il faut laisser à ceux qui pratiquent la communication la possibilité et le temps d'essayer, d'inventer, de se disperser pour mieux synthétiser. Et peut-être ajouter à la recette un ingrédient essentiel à la communication : le silence, cette disposition à l'écoute, à l'observation et à la réflexion, qui concentre sur l'essentiel...

## Bibliographie sélective

ADARY Assaël, MAS Céline et WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator, toute la communication à l'ère digitale!*, 8<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2018.

ALMEIDA Nicole d' et LIBAERT Thierry, *La communication interne des entreprises*, 7<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2017 (2014).

BERNE Éric, *Des jeux et des hommes*, Paris, Stock, 1975 (1964).

CANNIO Sylviane, *Communiquer avec authenticité et rester vrai*, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2009.

DAGENAIS Bernard, *Le plan de communication, l'art de séduire ou de convaincre les autres*, 5<sup>e</sup> édition, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1998.

DILTS Robert, *Être coach. De la recherche de la performance à l'éveil*, Paris, InterÉditions/Dunod, 2008 (2003).

EPPLING Daniel et MAGNIEN Laurent, *Quel manager êtes-vous? Étalonnez vos pratiques*, 2<sup>e</sup> édition, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2011 (2005).

FAROS INSTITUT, *Les fondamentaux – Cycle de formation manager-coach ; Le développement des talents – Cycle de formation coach en évolution professionnelle – niveau certifiant ; Le développement des talents – Cycle de formation coach d'équipes*, [<http://www.farosinstitut.com/>].

GIORDANO Yvonne, « Les paradoxes : une perspective communicationnelle », in PERRET Véronique et JOSSERAND Emmanuel (dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipses, 2003, p. 115-128, [<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00439572>].

HUET Jean-Michel et LANSEN-GILLETTE Sylvie, « La cohérence au cœur de la performance », *L'Expansion Management Review*, n° 145, 2012/2, p. 32-40, [<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2012-2-page-32.htm>].

KIM W. Chan et MAUBORGNE Renée, *Stratégie Océan Bleu. Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Londres, Pearson, 2015 (2004).

LARRIEU Jacques (dir.), *La métamorphose de la marque*, actes de colloques de l'IFR, Toulouse, Presses de l'université de Toulouse 1 Capitole/LGDJ/Lextenso Éditions, 2011.

LIBAERT Thierry (coord.), *Communication, l'ouvrage de toutes les communications*, Paris, Vuibert, coll. « Vuibert Gestion », 2018.

LIBAERT Thierry et WESTPHALEN Marie-Hélène, *La communication externe des entreprises*, 5<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2018 (1997).

LOHISSE Jean, *La communication. De la transmission à la relation*, 4<sup>e</sup> édition en collaboration avec Geoffroy PATRIARCHE et Annabelle KLEIN, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2015 (2009).

MALAREWICZ Jacques-Antoine, *Systémique et entreprise. Mettre en œuvre une stratégie de changement*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Pearson France, 2012 (2000).

MARRONE Rémy et GALLIC Claire, *Le grand livre du marketing digital*, Paris, Dunod, 2018.

MICHEL Géraldine (coord.), *Management transversal de la marque*, Paris, Dunod, 2013.

MOLES Abraham A., *Théorie structurale de la communication et société*, Paris, Masson, 1986.

OBADIA Maurice, *Pour une économie de l'humain. Quand les surabondances font reculer la richesse*, Paris, Pearson France, 2003.

OLIVERI Nicolas, ESPINOSA Manuel et WATY-VIAROUGE Christelle, *La création de contenus au cœur de la stratégie de communication, story telling, brand content, inbound marketing*, Paris, L'Harmattan, coll. « Communication et civilisation », 2017.

OLLIVIER Daniel et TANGUY Catherine, *Génération Y, mode d'emploi : intégrez les jeunes dans l'entreprise*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2008.

OLLIVIER Daniel, TANGUY Catherine et BABINET Gilles, *Génération Y & Z : le grand défi intergénérationnel*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2017.

SCHWEBIG Philippe, *Les communications de l'entreprise. Au-delà de l'image*, New York, McGraw-Hill, coll. « Stratégie et management », 1988.

WATZLAWICK Paul, HELMICK BEAVIN Janet et JACKSON Don D., *Une logique de communication*, Paris, Éditions du Seuil, 1972 (1967).

Pour plus de références, n'hésitez pas à consulter les bibliographies des ouvrages cités dans cette sélection.