

INTRODUCTION À LA COMMUNICATION

DU MÊME AUTEUR

- Communication(s). 20 ans d'articles*, Dunod, 2013.
- La communication des associations*, avec Jean-Marie Pierlot. Dunod, 2^e édition, 2013.
- Le plan de communication*, Dunod, 4^e édition, 2013. Traduction espagnole, éd. Noriega: *El plan de comunicacion organizacional* 2005. Traduction roumaine, éd. Polirom: *Planul de comunicare*, 2009.
- Communicator*, avec Marie-Hélène Westphalen, Dunod, 6^e édition, 2012.
- Le lobbying*, avec Pierre Bardon, Dunod, 2012.
- La communication externe*, avec Marie-Hélène Westphalen, Dunod Topos, 3^e édition, 2011.
- La communication de crise*, Éditions Dunod, 3^e édition, 2010. Traduction roumaine, éd. C.H Beck: *Comunicarea de criza*, 2008.
- Communication et environnement, le pacte impossible*, Presses Universitaires de France, 2010. Traduction espagnole, éd. UOC Press: *Comunicacion y medio ambiente, el pacto imposible*, 2012.
- La communication corporate*, avec Karine Johannes, Dunod Topos, 2010.
- La communication interne*, avec Nicole d'Almeida, Dunod 6^e édition, 2010.
- La communication d'entreprise*, Economica – Gestion Poche, 3^e édition, 2010.
- Toute la fonction communication*, avec Assael Adary et Aude Riom, Dunod, 2010.
- Introduction à la communication*, Dunod, Topos, 2009.
- Le développement durable*, avec André Jean Guérin, Dunod, Maxi Topos, avril 2008.
- Environnement et Entreprises. Au-delà des discours*, avec Dominique Bourg et Alain Grandjean, Village Mondial, 2006.
- Les tableaux de bord de la communication*, avec André de Marco, Dunod, 2006.
- Communication: la nouvelle donne*, Village Mondial, 2004, Parution sous un nouveau titre pour la 2^e édition: *Communiquer dans un monde incertain*, 2008.
- La transparence en trompe-l'œil*, éd. Descartes et Cie, 2003.
- La communication de proximité – Communication locale, communication de terrain*, éd. Liaisons, 1996, 2^e édition, 2001.
- La communication verte – L'écologie au service de l'entreprise*, Éditions Liaisons, 1992. Médaille 1993 de l'Académie des Sciences Commerciales.

Thierry Libaert

INTRODUCTION À LA COMMUNICATION

2^e édition

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



© Dunod, Paris, 2014

ISBN 978-2-10-071182-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Les points de vue de professionnels	8
Avant-propos	9

CHAPITRE 1

Les métiers de la communication

I	Dans les entreprises	11
1	Le service de presse	12
2	Le service de communication interne	12
3	Le service Image	13
4	Le service Études et évaluation	13
5	Le service de la communication digitale	14
6	Le service Argumentaire	16
7	Le service Relations publiques, événements et parrainages	17
8	Le service Médiathèque	17
9	Le service administratif	18
II	Dans les agences de communication	19
III	Dans la sphère publique	21
IV	Dans les associations et les ONG	23
V	Perspectives	24

CHAPITRE 2

Les principes fondamentaux de la communication des organisations

I	Les définitions et concepts	27
1	La communication d'entreprise	27
2	Les relations publiques	28

3	L'image	29
4	Le plan de communication	32
II	Les jalons historiques	38
III	Les théories de la communication	42
1	Le fonctionnalisme	42
2	Le systémisme	43
3	Autres approches	44
IV	Les relations avec d'autres disciplines	47
1	Le marketing	47
2	L'économie et la finance	48
3	Le droit	50
4	Les ressources humaines	50
5	La culture générale	51

CHAPITRE 3

La communication interne

I	Les formes de la communication interne	56
1	Les trois objectifs	56
2	Les quatre formes	56
3	Les trois étapes	57
II	Les outils de la communication interne	58
1	Les outils écrits	58
2	Les outils oraux	61
3	Les moyens techniques et électroniques	63

CHAPITRE 4

La communication externe

I	Les domaines de la communication externe	69
1	La communication B to B ou Business to Business	69
2	La communication de crise	70
3	La communication d'acceptabilité	72
4	La communication financière	75

5	La communication thématique, l'exemple du développement durable	76
6	La communication de proximité	79
7	La communication corporate	80
8	La communication de recrutement	81
9	La communication multiculturelle	82
10	La communication sensible	83
11	Le lobbying	83
II	Les outils de la communication externe	85
1	Les relations avec la presse	85
2	Les relations publiques	91
3	Le mécénat et le sponsoring	94
4	La communication digitale	96

CHAPITRE 5

Des conseils pour se former et démarrer une carrière en communication

I	Réussir les études	99
1	Les formations	99
2	Les recherches documentaires	104
3	Les décisions stratégiques	108
II	Décrocher un premier emploi	113
1	Constituer un réseau	114
2	Positionner un CV	115
3	Rencontrer un recruteur	116
4	Les paramètres du choix	117
III	Démarrer une carrière	118
IV	Pour aller plus loin	126
	Index	127

LES POINTS DE VUE DE PROFESSIONNELS

ADARY A.	Pas de professionnalisme en communication sans mesure	14
HEIDERICH D.	Les métiers de la communication sur Internet et les réseaux sociaux	15
WELLHOFF T.	Valeurs et communication	30
GRYSPEERDT A.	À qui devons-nous les relations publiques telles qu'elles se pratiquent actuellement ?	39
ROUX-DUFORT C.	Sciences de la communication et sciences de gestion	46
THIRION P.	Deux points de vue à concilier : communicant et financier	48
BEAUDOIN J.-P.	Culture générale et communication	51
XIFRA J.	Réflexions sur le lobbying	85
DECLOITRE L.	Une formation en Outre-Mer, pourquoi pas ?	101
BILLIET S.	Professionnel en communication, oui, mais comment ?	123

AVANT-PROPOS

Les étudiants qui démarrent leurs études en communication ont rarement conscience du contenu de la formation qu'ils y trouveront et du type de métier auquel ils pourront prétendre. Pour avoir fait passer un grand nombre de candidats à l'entrée de formations, j'ai toujours été étonné de la quantité de ceux qui, à la question de la motivation sur la fonction communication, nous répondaient : « Parce que j'aime les contacts. » Vous n'avez vraisemblablement pas davantage de contacts dans ce métier de la communication que vous n'en avez en étant ingénieur, commercial ou pilote de ligne. En dehors de quelques métiers dans les domaines des relations publiques, la communication n'est pas forcément une fonction de contact et une motivation qui reposerait principalement sur un désir de rencontres risquerait fort de conduire à quelques désillusions.

Les métiers de la communication ont évolué et il est préférable de commencer par avoir une vue un peu objective du secteur pour décider de son orientation.

La communication est un métier d'avenir, mais le problème est que cela se sait un peu trop. En conséquence, le nombre de candidats est très important et les débouchés moins assurés. Le seul diplôme est souvent insuffisant et il sera conseillé d'utiliser ses années d'études pour développer ses réseaux et se construire un parcours d'expérience préprofessionnelle.

Dans cet ouvrage, après avoir présenté les métiers et les fonctions de la communication, nous exposerons les principes fondamentaux de la communication d'entreprise ; les étapes, les figures clés et les grandes théories.

La communication d'entreprise n'est pas un domaine uniforme mais une discipline aux multiples aspects. Seront examinés les différents domaines de la communication d'entreprise, puisqu'avant d'être directeur de la communi-

cation il vous faudra souvent passer par les étapes de spécialiste dans un domaine de communication (interne, presse, finances, digital...). L'ouvrage se terminera de manière très pragmatique, issu de plus de vingt années d'expérience dans le métier et l'enseignement de la fonction, par une série de petits conseils pratiques sur la manière d'aborder au mieux votre formation en communication puis les débuts de votre vie professionnelle.

CHAPITRE 1

Les métiers de la communication

La communication est un métier exigeant, souvent stressant. Si elle continue à offrir d'importantes perspectives de recrutement, le grand nombre d'étudiants inscrits dans les différentes filières entraîne une forte concurrence pour les places offertes. Quant au salaire, il est généralement plus faible en démarrage de carrière en agence qu'en entreprise, mais les augmentations peuvent également être plus rapides et devenir très attractives après trois-quatre ans passés.

Les métiers sont différents en entreprise et en agence et il est conseillé à l'étudiant d'avoir assez rapidement une idée précise du type de fonction qu'il souhaite occuper. Cela permet d'abord, lors des commissions d'admission, d'éviter les formules convenues sur ses motivations, et ensuite de mieux choisir ses cours optionnels.

I DANS LES ENTREPRISES

Il n'existe pas d'organisation modèle en communication d'entreprise. La communication peut être soit totalement intégrée, soit répartie au sein de multiples structures. La communication interne peut être une direction séparée ou rattachée à la direction des ressources humaines. Le mécénat peut être géré par une fondation, les affaires publiques peuvent être rattachées à la présidence de l'entreprise.

De manière plus classique, une direction de la communication possède les services suivants :

1 Le service de presse

Le service de presse est chargé de répondre aux questions des journalistes, de préparer les argumentaires, de rédiger les communiqués et dossiers de presse, d'organiser les événements médias (voyages de presse, conférences de presse), de rencontrer les journalistes, d'organiser les médias trainings. L'attaché de presse devra veiller au lien permanent entre l'information qu'il délivre à l'entreprise et celle qui circule dans l'entreprise pour éviter que les salariés n'apprennent trop fréquemment par l'extérieur des informations qui concernent leur entreprise. Il veillera aussi à la relation avec le webmaster pour que le journaliste puisse avoir une entrée spécifique sur le site Web de l'entreprise et y trouver toute l'information qu'il peut souhaiter : historique des communiqués, dossiers de presse, chiffres clés, photos téléchargeables...

Le métier d'attaché de presse est certainement l'un des plus désillusionnants. On se rêve en intercesseur du 4^e pouvoir et on se retrouve cloîtré dans un bureau à effectuer d'incessantes relances téléphoniques. Le métier exige une totale disponibilité et des nerfs solides : l'attaché de presse est souvent pris entre le feu du journaliste en urgence perpétuelle et le directeur de l'entreprise à qui il faudra un bouc émissaire pour un article qui aurait le malheur de lui déplaire.

2 Le service de communication interne

Le service de communication interne peut également être autonome ou rattaché à la direction des relations sociales. Assurant la communication envers les salariés, il s'occupera de l'intranet, du réseau social interne, du journal interne, des conventions, des informations régulières sous forme des dépêches d'agence d'information interne.

L'intérêt du travail réside souvent dans la parfaite connaissance de l'entreprise que le métier implique, la rencontre avec les différents métiers et les différents niveaux de l'entreprise, et pas seulement avec ses dirigeants. La difficulté sera de faire en sorte que jamais la communication interne ne soit en retard sur la communication externe, et de ne pas perdre toute crédibilité par un usage répété d'une langue de

bois qui confinerait son auteur à ressembler à une caricature de la « voix de son maître ».

3 Le service Image

L'activité du service Image est orientée vers les campagnes publicitaires institutionnelles. Ce service a également souvent en charge l'identité visuelle (logo, respect de la charte graphique, signature institutionnelle) et les éditions de l'entreprise (brochures institutionnelles, rapport d'activité notamment).

Ce travail exige une grande rigueur, particulièrement pour la vérification des informations contenues dans les documents réalisés pour l'entreprise, une capacité managériale s'agissant de l'encadrement de l'agence de publicité et la fermeté nécessaire au respect de la charte graphique par l'ensemble des responsables de communication de l'entreprise.

4 Le service Études et évaluation

Le service Étude et évaluation est en charge de l'analyse des retombées des actions engagées, de l'organisation des baromètres d'image. Ce service regroupe des personnes ayant souvent des formations en statistiques, en sociologie, voire en sémiologie. Ces services se sont beaucoup développés depuis le début des années 2000 avec l'exigence que chaque direction puisse présenter à la Présidence de l'entreprise le résultat de ses actions. On estime que 5 % du budget d'une direction de la communication doit être mis dans la partie « études ».

L'activité même de mesure des résultats est souvent externalisée vers des agences spécialisées, mais le pilotage est interne.

Cette activité requiert un haut niveau de professionnalisme, une bonne polyvalence puisque le chargé d'études est au service des différentes fonctions de l'entreprise et pourra mesurer l'efficacité de la campagne de publicité comme du journal interne, du site Web ou d'une opération de relations publiques. Une bonne dose de diplomatie est souvent appréciée puisqu'en présence de mauvais résultats il est souvent plus courant de critiquer l'instrument de mesure.

Pas de professionnalisme en communication sans mesure

« “Mais au fait, à quoi ça sert la communication ?”

Combien de Dircom ont entendu ou entendront cette petite phrase insidieuse ? Le doute subsiste sur la fonction : Est-elle utile ? Efficace ? Rentable ?

C'est probablement la fonction sur laquelle la question de l'utilité, de l'efficacité, voire de la rentabilité, pèse autant. Avec pour corollaire le devoir de démonstration.

Pour cela, trois possibilités : une réponse théorique (le communicant peut convoquer Mac Luhan et l'école de Paolo Alto au complet), une réponse « outils » en donnant à voir ce que la fonction “fabrique” : le journal interne, le site Web, la campagne plurimédia, etc.

Mais la première paraîtra obscure aux non-initiés et la seconde réduira la fonction à ce qu'elle produit.

La troisième possibilité, la seule, de démontrer son professionnalisme pour un communicant, c'est la mise en place de systèmes de mesure d'efficacité en lui allouant de manière pérenne 5 % du budget communication (5 % pour démontrer l'efficacité des 95 % autres).

Mesurer pour établir un diagnostic objectif des actions mais également pour piloter sa stratégie de communication : mieux allouer les ressources. Ainsi, la communication n'apparaît plus comme un strict “centre de coûts” mais comme un investissement contribuant à la réussite de l'entreprise. »

Assaël Adary, coprésident du cabinet Occurrence.

5 Le service de la communication digitale

Le service en charge de la communication digitale a pour fonction de faire vivre et évoluer le site Internet de l'entreprise et d'en assurer la présence sur les réseaux sociaux. La fonction de *community manager* ou de *social media manager* a ainsi été créée pour permettre la prise de parole et les échanges de l'entreprise sur les différents réseaux sociaux, mais prioritairement Facebook et Twitter.

Les métiers de la communication sur Internet et les réseaux sociaux

Aujourd'hui, face à la vitesse fulgurante et la fluidité d'Internet auxquelles aucune organisation n'échappe, le web et les réseaux sociaux sont des supports qui gagnent en importance dans les entreprises et les institutions. La tentation la plus commune est de dédier une équipe spécialisée pour traiter des réseaux sociaux entre veille et *community management*. Trop souvent, le support Internet est confondu avec la fonction, avec des équipes dédiées et cloisonnées dans un univers qu'elles seules semblent maîtriser.

C'est aller trop vite. Il est illusoire de désolidariser les métiers liés à Internet de la stratégie globale de communication et de relations publiques. C'est-à-dire qu'entre opérations réalisées par des spécialistes et la définition de la stratégie, il y a deux mondes à séparer : un « geek » n'est pas destiné à définir une stratégie de communication sur Internet.

Ainsi, la direction de la communication ne peut plus faire l'économie d'une parfaite connaissance d'Internet et des réseaux sociaux, ne serait-ce que pour être en capacité de piloter les opérations. Cette connaissance doit dépasser celle des supports pour intégrer trois points qui me semblent essentiels :

- La sociologie et les sciences humaines, car les interactions sont le moteur même d'une présence non balistique sur les réseaux sociaux,
- La narratologie, car communiquer sur les réseaux sociaux nécessite de décider d'une ligne éditoriale, de trouver une structure narrative dans les échanges, de définir un champ sémantique,
- La sémiotique, car sur les réseaux sociaux les signes comptent autant que les mots.

Ensuite, une triple difficulté se pose dans la gestion des ressources humaines dédiées à communiquer sur Internet et les réseaux sociaux :

- La légitimité, car communiquer sur les réseaux sociaux, c'est être porte-parole d'une organisation et être en permanence en prise avec les publics, ce qui exige d'être au cœur de l'information et décisionnaire d'une communication qui s'exerce au fil de l'eau.
- La connaissance parfaite des codes qui diffèrent d'un réseau social à l'autre et varient dans le temps.

Les temporalités qui nécessitent d'adapter l'organisation à la présence permanente, 24/7 des internautes sur les réseaux sociaux, et

une assiduité des journalistes tôt le matin et plus particulièrement entre 18 h 30 et 20 h 30.

C'est pourquoi les fonctions dédiées à Internet sont amenées à une professionnalisation accrue, avec des profils de très haut niveau et de nouveaux métiers à la clé. Mais si une foule de métiers est née en même temps que l'expansion de la sphère Internet aux réseaux sociaux, certains ont connu des vies brèves et sont déjà oubliés. Il serait ainsi délicat de donner à ce jour une liste de métiers clés mais nous pouvons prétendre que ces fonctions seront de plus en plus intrinsèques aux métiers de la communication et quelquefois même pilotes des opérations de communication. Enfin, les communicants sur Internet sont amenés à intégrer des évolutions techniques et sociologiques majeures à l'image du Web 2.0.

Le Web 2.0

Le Web 2.0 désigne des systèmes de flux d'informations multimédias qui transitent dans des points nodaux, c'est-à-dire des lieux virtuels dans lesquels se développent des modalités relationnelles inédites, avec de nouvelles socialisations qui ont bouleversé la donne de la communication en ligne. Ce modèle laissera place demain à d'autres modèles. Après-demain, d'autres évolutions apparaîtront encore. Pour ceux qui souhaitent en faire leur métier, il faut savoir dès maintenant qu'une chose est certaine, il n'y aura pas de Web 3.0, mais autre chose : car Internet possède plus d'imagination que n'importe quelle organisation, entreprise ou même État, ce qui rend les métiers de la communication sur Internet et les réseaux sociaux particulièrement passionnants.

Didier Heiderich, président de l'Observatoire International des Crises, directeur conseil et enseignant en communication.

6 Le service Argumentaire

Le service Argumentaire est chargé de préparer les éléments de discours pour l'entreprise et notamment la prise de parole des dirigeants. Dans le cadre d'une direction de la communication qui regrouperait l'interne et l'externe, ce service est alors transverse, c'est notamment lui qui assure la rédaction de la dépêche de l'agence d'information interne. C'est souvent lui qui a en charge l'élaboration du plan de communication de l'entreprise. Ce service est souvent relié au précédent dans un service « Veille, études et arguments ».

Des notions globales de la communication alliées à une formation littéraire prédisposent à ce type de poste.

7 Le service Relations publiques, événements et parrainages

Le service Relations publiques, événements et parrainages est en charge des participations dans les différents salons et foires, des portes ouvertes, colloques, séminaires, inaugurations, opérations de sponsoring. L'activité de parrainage pourra toutefois être confiée à une fondation externe à la Fondation de l'entreprise. Au 31 décembre 2012, il existait 313 fondations d'entreprise et la tendance est à la croissance, malgré un ralentissement récent ; elles étaient 290 en 2009 et 120 en 2003.

Les relations publiques sont clairement un domaine où les contacts sont importants, les thèmes d'interventions sont très variés et les personnes qui y travaillent très majoritairement satisfaites de leur métier. La fonction exige une bonne dose de disponibilité pour aller organiser des événements dans l'ensemble des implantations du groupe. La résistance au stress et un sens de la réactivité sont précieux pour faire face aux impondérables de dernière minute.

8 Le service Médiathèque

Le service Médiathèque existe également dans la plupart des grandes entreprises. Celui-ci est chargé de concevoir la banque d'image de l'entreprise de manière à pouvoir illustrer les opérations éditoriales de l'entreprise (brochures, rapports d'activité, journal interne) et aussi de fournir des supports lors d'événements comme les inaugurations, assemblées générales, conférences de présentation des résultats. Ce service peut contenir un pôle audiovisuel chargé de préparer les films de l'entreprise ou les programmes en cas d'existence d'une Web télé ou de présence de l'entreprise sur une chaîne Youtube. Enfin, il est à la disposition du service de presse pour fournir aux journalistes des images capables d'illustrer leurs articles.

Des connaissances en photographie et en audiovisuel sont

nécessaires ainsi que des notions sur le droit à l'image et les relations contractuelles avec les fournisseurs d'image.

9 Le service administratif

Le service administratif est en charge de la gestion de la direction communication, notamment de son budget. Pour certaines grandes entreprises, une fonction d'animation de la filière communication peut exister (évolution de carrière des communicants, professionnalisation de la fonction...).

En outre, en fonction des spécificités et des enjeux de communication des entreprises, le directeur de la communication pourra s'adjoindre des chargés de mission ayant une activité précise (communication de crise, communication développement durable). D'autres fonctions pourront exister en fonction du type d'entreprise concernée (objet publicitaire, licence et *co-branding* de la marque, relations avec certains types de publics ; par exemple les élus locaux s'agissant des entreprises d'assainissement urbain).

Si la fonction de chargé de communication s'exerce en unité (usine, agence locale, délégation régionale), celle-ci sera davantage polyvalente et le responsable de communication devra maîtriser l'ensemble des techniques de communication à l'exception de l'organisation des campagnes publicitaires, même si certaines insertions peuvent s'opérer au sein des médias locaux.

Responsables de communication en entreprise, qui êtes-vous ?

En mars 2013, l'Union des Annonceurs a publié son enquête sur la fonction communication. Il en résulte notamment les résultats suivants :

- La profession se féminise : 61 % des chargés de communication sont des femmes, elles étaient 56 % en 2007 et 30 % en 1988.
- Les moins de 45 ans représentent 46 % des chargés de communication et les moins de 35 ans 13 %. On constate un relatif vieillissement de la fonction.
- Les principales formations sont universitaires à 47 %, à égalité avec les grandes écoles. Les grandes entreprises recourent plus

souvent aux formations issues de grandes écoles. Les formations spécialisées en communication progressent. Elles représentent 33 % des formations contre 22 en 2007.

D'après l'Union des Annonceurs/CSA
Baromètre de la communication d'entreprise, 7^e édition, 2013.

Effectuée sur 2 710 chargés de communication répartis sur 43 pays européens, l'étude 2013 réalisée par l'association Euprera apporte des éléments complémentaires :

- Les responsables de communication en Europe ont une moyenne d'âge de 41 ans. La profession est féminine à hauteur de 58 %.
- La fonction est de niveau Master pour 60 % d'entre eux, pour 26 % elle est de niveau licence. 6 % ont un doctorat et 7 % n'ont aucune qualification.

II DANS LES AGENCES DE COMMUNICATION

Les métiers en agence sont largement différents de ceux offerts en entreprise. Selon la dernière étude disponible (2010), il y a en France 18 071 agences de publicité, représentant 70 781 salariés. À ces chiffres il faudrait ajouter les chiffres d'autres types d'agences, notamment en relations publiques. Il faut en effet distinguer les métiers de l'agence conseil en communication globale (dont publicitaire) de ceux proposés en agence de relations publiques.

Dans les deux cas, on retrouve :

- *un pôle commercial*, chargé du contact avec les clients anciens ou virtuels. Ce pôle comprend les fonctions de responsable du développement et de responsable de la clientèle ;
- *un pôle étude*, en charge de la documentation.

En agence globale, figurent également :

- *le planning stratégique* qui travaille sur le positionnement stratégique de la marque ;
- *le directeur artistique* qui anime le travail du *créatif* qui s'effectue sur la création visuelle, et du *concepteur rédacteur* qui se concentre davantage sur les messages ;
- *le média planner* qui a en charge le plan média de la cam-

pagne et connaît donc les audiences des différents supports et le coût d'accès à ceux-ci ;

- *l'acheteur* qui, lui, a pour fonction l'acquisition des espaces publicitaires. Il existe également une fonction d'*acheteur d'art* qui consiste à organiser la relation avec certaines professions extérieures à l'agence (styliste, photographe, mannequin...);

- *le trafic*. Derrière ce terme se profile la fonction de coordination entre les différents services et notamment entre les pôles commerciaux et créatifs.

En termes de répartition, la part la plus importante des effectifs en agence est située dans la partie commerciale qui regroupe près de 37 % des salariés (source AACC). Elle est suivie de la partie création (27 %), des services de production et des services administratifs et financiers qui réunissent chacun 10 % des effectifs de l'agence. Bien évidemment cette répartition est essentiellement valable pour les agences généralistes et doit s'adapter aux types d'agence si celles-ci sont spécialisées sur un secteur d'activité comme l'événementiel, les relations presse ou le digital.

Il est délicat de pronostiquer les métiers amenés à se développer le plus durant les prochaines années. On peut néanmoins poser l'hypothèse que les fonctions liées à l'interactivité se développeront toujours (sites Web, communication mobile), celles liées aux études, (évaluations des actions, retours sur investissements), celles liées à l'image et aux risques réputationnels (dont la communication de crise).

Les classements des principales agences de communication en France sont sujets à controverse en raison des différences d'activités et des participations dans des filiales. Les plus importantes semblent être le groupe Publicis, particulièrement après sa fusion avec Omnicom en juillet 2013, Teleperformance (marketing téléphonique), Havas, Aegis Media (achat d'espace), GL Events (événementiel), Altavia, Public Système, McCann-Erickson, TBWA.

Les sites Web de l'AACC (Agences conseils) et de l'ANAË (Agences d'événements) proposent en accès libre des fiches

détaillées sur les métiers en agence que nous ne pouvons que recommander. Parallèlement, l'Union des Annonceurs, le Syntec RP (regroupement d'agences de Relations Publiques) et l'association Communication & Entreprise ont élaboré des guides sur la relation entreprise/agence.

III DANS LA SPHÈRE PUBLIQUE

Le nombre des professionnels de la communication dans le domaine public est estimé à 25 000 personnes, dont 15 000 dans la communication territoriale, et son expansion a été très rapide depuis le début des années quatre-vingt et les grandes lois sur la décentralisation. La majorité d'entre eux exercent en collectivités territoriales, villes, syndicats intercommunaux, conseils généraux (départements) et conseils régionaux (régions). Les communicants publics exercent également dans les autorités déconcentrées de l'État (Direction départementale de l'Équipement, Direction régionale de l'Industrie et de la Recherche, Rectorat), dans les Établissements publics, les hôpitaux, les autorités administratives indépendantes comme la CNIL, le CSA, les différentes autorités de contrôle du secteur économique comme la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE), l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), et des communicants exerçant dans des ministères. Chaque ministère comporte sa direction de la communication où les effectifs sont souvent nombreux comme au ministère de l'économie qui comporte 250 chargés de communication. Au niveau central, le Service d'Information du Gouvernement, organe fédérateur de la communication du gouvernement, comporte 120 personnes.

Au niveau des métiers de la communication en entreprise, en agence ou dans la sphère publique, en 2013, dix grandes associations de communication ont élaboré un référentiel présentant de manière détaillée 40 métiers en communication. Ces fiches sont consultables sur le site www.metiers-delacommunication.fr.

Communicants publics territoriaux, qui êtes-vous ?

Dans la communication publique territoriale, les femmes constituent 69 % des effectifs, alors qu'elles n'en constituaient que moins de la moitié (48 %) en 2002.

L'âge moyen est stable autour de 38 ans. 39 % des communicants publics territoriaux ont moins de 35 ans.

La moitié des communicants publics territoriaux gagnent moins de 30 000 euros bruts par an et seulement 20 % gagnent plus de 40 000 euros.

Les 2/3 ont un niveau d'études Bac + 4.

Enquête métiers Cap Com/Occurrence
Janvier 2012.

Les français et la parole publique

L'association Communication Publique a lancé en avril 2013 le premier baromètre de la confiance dans la parole publique.

Parmi les résultats significatifs, on peut observer que pour les français, la vision d'un organisme public est nébuleuse puisqu'ils citent des entreprises désormais privées comme France Telecom ou GDF. Quant aux organismes spontanément cités, ils sont souvent en lien avec leurs préoccupations immédiates comme la santé, la sécurité sociale, ou les services régaliens comme les impôts, la police ou la justice.

Les organismes pour lesquels la confiance est la plus importante se situent dans les domaines culturels, scientifiques, universitaires ou médico-sociaux.

Le niveau de confiance est lié au territoire. Il est plus important pour les communes (64 %), les départements (59 %), les régions (58 %). La méfiance est la plus forte envers l'État (72 %) et l'Union Européenne (65 %).

Baromètre de la confiance dans la parole publique,
Communication publique
Avril 2013

IV DANS LES ASSOCIATIONS ET LES ONG

Avec un budget cumulé de près de 70 milliards d'euros en croissance constante, un volume d'emploi évalué à 1,8 millions de salariés, sans compter les seize millions de bénévoles, un nombre d'associations avoisinant 1 300 000 dont 172 000 recourraient à l'emploi salarié, les associations représentent un vivier d'emploi méconnu pour les communicants. Parmi les associations qui recourent à l'emploi salarié, 3 500 disposent même d'un budget supérieur à 500 000 euros par an. Si le secteur des associations sportives est prédominant avec 48 500 associations, le secteur de la santé et de l'action sociale (35 700) ou de la culture (31 400) représentent également des potentialités d'emplois importantes. Le domaine de la défense des droits ou des causes (7 100) ou celui de l'action humanitaire offrent également des pistes intéressantes.

Les associations proposent des métiers pouvant être variés dans certaines grandes associations : responsable des relations publiques, attaché de presse, relations avec les bénévoles, responsable des supports de communication vers les sympathisants, webmaster, responsable des partenariats, responsable de la collecte de fonds... Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a rendu celle-ci plus ouverte au monde associatif et il est désormais plus facile à un communicant en association de poursuivre ensuite une carrière dans le monde de l'entreprise.

La difficulté est que le statut est souvent plus précaire, seuls 53 % des postes sont à durée indéterminée (contre une moyenne nationale tous secteurs confondus de 85 %), alors que 27 % sont en CDD (contre 8 % au plan national). Un grand nombre d'emplois restent sous statut d'apprenti, de stagiaire ou d'autres formules précaires.

Les salaires connaissent une grande disparité selon les associations ; pour les plus importantes d'entre elles (Care, Médecins du Monde, Croix-Rouge, Médecins sans frontières, WWF...) les salaires d'embauche sont comparables au secteur privé, ces associations ont compris que si elles

voulaient recruter les meilleurs chargés de communication, il fallait aussi qu'elles y mettent le prix.

V PERSPECTIVES

Les communicants ont-ils le moral ?

Une étude effectuée en janvier 2013 sur les communicants d'entreprises, d'agences et de collectivités indique que :

- 85 % ont confiance dans l'avenir du secteur de la communication. Ce chiffre est en baisse de 4 points par rapport à janvier 2013.
- Les premiers mots qui résument leur état d'esprit sont : crise, restriction, changement, reprise, attentisme, difficile, innovation, créativité, incertitude, digital.
- Des incertitudes sur l'évolution de leur carrière dans les 12 prochains mois. 43 % pensent qu'elle restera stable, 39 % qu'elle va s'améliorer, 18 % qu'elle va se dégrader.
- 46 % prévoient une baisse de leur budget et 45 % envisagent une stabilité. Seuls 9 % prévoient une hausse.

D'après le baromètre
Communication & Entreprise/Occurrence
447 répondants, janvier 2014.

Globalement, les prévisions pour l'avenir du secteur sont contrastées. La baisse des budgets de communication a pour conséquence un recentrage sur quelques actions fortes. Le secteur lié aux nouvelles technologies continue d'avoir le vent en poupe. La crise devrait avoir pour effet de privilégier les métiers de la mesure et de l'évaluation. La communication corporate pourrait décroître au profit d'actions de communication ayant un retour sur investissement plus visible ou plus rapide. Les relations publiques au sens large pourraient aussi tirer leur épingle du jeu, notamment pour les actions liées à la nécessité pour les organisations de regagner la confiance de leurs publics.

L'association EUPRERA (*European Public Relations and Research Association*) a publié en juillet 2013 une étude

sur la fonction communication en Europe mettant en évidence que les thèmes les plus importants de la communication d'entreprise d'ici à 2016 étaient le renforcement du lien entre la stratégie business et la communication, la communication digitale, le renforcement de la confiance envers les différents publics et le fait de réussir à répondre aux attentes des publics plus nombreux avec moins de moyens.

Cette étude indique également que 58 % des communicants européens sont optimistes sur le déroulement futur de leur carrière et que 9 % gagnaient plus de 150 000 euros par an, mais 22 % gagnaient moins de 30 000 euros.

S'agissant du salaire, le baromètre 2013 de l'Union des Annonceurs indique que 62 % des chargés de communication gagnent moins de 100 000 euros par an, 5 % gagnent plus de 300 000 euros, dont 2 % plus de 400 000 euros.

Par ailleurs, l'enquête *Challenges* 2013 relative au salaire des cadres fournit quelques indications supplémentaires. Le salaire moyen d'un directeur de la communication serait de 122 600 euros, celui d'un responsable de communication de 39 100 euros, celui d'un attaché de presse de 34 200 euros, celui d'un attaché relations publiques de 38 400 euros et celui d'un *community manager* de 31 300 euros.

POUR ALLER PLUS LOIN

Sur les métiers de la communication

AUBRÉE C., *Les métiers de la communication*, L'étudiant, 2012.

BOUGARD F., BONNEMAYRE P. et GINIES M.L., *Les métiers de la communication et du marketing*, Studyrama, 2013.

MAS C. et JOO P., *Les métiers de la communication*, Ellipses, 2012.

Sur la communication publique

BENOIT J.-M., SCALE J., *Bleu, blanc, pub: 30 ans de communication gouvernementale*, Le Cherche Midi, 2008.

LEMAIRE M., ZÉMOR P., *La communication publique en pratique*, La Documentation française, 2008.

ZÉMOR P., *La communication publique*, PUF, 2008.

COBUT E. et LAMBOTTE F., *Communication publique et incertitude*, Edipro, 2011.

MÉGARD D., *La communication publique et territoriale*, Dunod Topos, 2012.

MEYRONIN B., *Marketing territorial*, Vuibert, 2012.

PASQUIER M., *Communication publique*, De Boeck, 2012.

Sur la communication associative

GARRAULT H., *Communication et marketing de l'association*, Economica, 2008.

LIBAERT T., PIERLOT J.-M., *La communication des associations*, Dunod, 2^e édition, 2014.

MONS O., ARBOGAST M., *Animez la communication de votre association*, Vuibert, 2006.

Les principes fondamentaux de la communication des organisations

I LES DÉFINITIONS ET CONCEPTS

1 La communication d'entreprise

Nous définissons la communication comme un processus d'écoute et d'émissions de signes et de messages destinés à des publics particuliers et visant l'amélioration de l'image et des relations de l'organisation, la promotion de ses produits et services et la défense de ses intérêts.

Chaque terme compte :

- La communication est un processus; ce n'est pas une suite d'événements, c'est un flux continu d'échange entre une organisation et ses publics.
- Toute communication commence par l'écoute, avant de communiquer, il faut d'abord entendre ce que l'on nous dit.
- La communication est comme un iceberg, la partie immergée peut être très importante, ce qui fait l'image d'une entreprise peut provenir de tout autre chose que de sa communication volontariste: le prix et la qualité de ses produits, la relation avec son service consommateur, le design de ses bâtiments, la personnalité de son PDG...
- La communication vise toujours un public particulier. Peu d'entreprises cherchent exclusivement, voire même principalement, une image auprès du grand public. Les communications visent des cibles: actionnaires, salariés, consommateurs, leaders d'opinions.

- La communication vise l'amélioration de l'image, c'est ce qu'on appelle la communication corporate ou institutionnelle (certains professeurs distinguent les deux termes, mais dans la pratique les deux sont synonymes); elle vise l'amélioration des relations ce qui est plus spécifiquement le rôle des relations publiques (voir point suivant).
- La promotion des produits et services. C'est là un débat un peu interminable sur la primauté du marketing ou de la communication. Les tenants de l'approche marketing insistent sur la finalité de l'entreprise qui est de vendre et partant de là, situent la communication comme étant au service du marketing. Les communicants observent que sans communication, les hommes et femmes du marketing ne pourraient même pas se poser la question puisque l'entreprise n'existerait pas et qu'*a fortiori* il n'y aurait ni vente, ni processus de travail, ni méthodes de gestion.

Cinq types de relations peuvent être définis entre les deux notions. Dans le premier, on aurait deux domaines distincts sans lien majeur; dans le second existerait une interaction entre les deux disciplines; dans le troisième, la communication serait une partie intégrante du marketing; la quatrième poserait la situation inverse où le marketing serait considéré comme un sous-domaine de la communication; enfin, dans le cinquième, selon une approche holistique, la communication et le marketing seraient conçus comme ne formant ensemble qu'un seul domaine intégré.

- La défense de ses intérêts renvoie à l'activité de lobbying de l'entreprise. On l'appelle également communication d'influence ou affaires publiques.

2 Les relations publiques

Il existe près de 500 définitions différentes des relations publiques. On les définit généralement comme étant le domaine de la communication qui vise la création, le maintien ou l'amélioration des relations entre un individu ou une organisation publique ou privée et ses publics.

L'Institut britannique des relations publiques (IPR) les définit comme: «La discipline qui traite de la réputation

avec l'objectif de gagner la compréhension et le soutien, et d'influencer l'opinion et les comportements. Elle représente l'activité planifiée et soutenue d'établir et de maintenir la bienveillance et la compréhension réciproque entre une organisation et ses publics. »

On insiste également souvent sur deux caractères :

- l'approche systématique, ordonnée : les relations publiques sont un domaine qui nécessite planification et soutien continus ;
- l'esprit de coopération réciproque. Nous sommes ici dans un échange et non dans un flux unidirectionnel d'informations.

Deux points sont particulièrement importants à connaître. D'abord, les recensements effectués chaque année sur les dépenses de communication en France réduisent les relations publiques aux relations avec la presse, aux inaugurations, séminaires et congrès et aux portes ouvertes, ce qui ne représenterait qu'à peine plus de 5 % des dépenses de communication des entreprises. On y intègre bien souvent les actions de parrainage (mécénat et sponsoring) et la communication événementielle. La définition anglo-saxonne est d'ailleurs beaucoup plus large, ce que les Anglais appellent *Public Relations* représente en fait l'ensemble de la communication des organisations. Méfiez-vous donc si vous achetez un ouvrage anglais baptisé « Communication » vous risquez fort de vous retrouver avec un livre sur la communication individuelle, les techniques satellitaires ou les télécommunications.

Le 7 juin 2011, le syndicat français des relations publiques, le Syntec RP, a décidé de modifier l'appellation en « Relations Publics » en expliquant qu'il y aurait eu à l'origine une erreur de traduction. L'expression américaine « *Public Relations* » signifiait Relations avec les publics, et non Relations publiques.

3 L'image

Il y a là aussi un grand débat entre communicants sur l'image et la réputation. D'abord, il faut être rassuré ; en entreprise personne ne fait de distinction entre les deux termes.

Les enseignants et certains spécialistes les distinguent plus précisément.

- Pour Jean-Pierre Piotet, président de l'Observatoire de la réputation, l'image serait comme une photographie à un moment t de la vie de l'entreprise alors que la réputation serait comme un film.
- Shirley Harrison définit l'image comme la réunion de quatre éléments: l'identité de l'entreprise (ce qu'elle est), sa personnalité, ses valeurs et sa réputation qu'elle définit comme l'ensemble des croyances et jugements à son égard.
- Parmi les praticiens, André de Marco, ex-dircom de Bull, Rhône Poulenc et Xérox, définit l'image comme l'ensemble composé de la notoriété, de l'identité et de l'attractivité; et Bernard Emsellem, ex-dircom de la SNCF, comme la réunion de l'identité, de la réputation et du relationnel. Pour Stéphane Billiet, PDG de l'agence We Agency, l'image est la représentation de l'organisation par ses parties prenantes, alors que la réputation exprime le degré de confiance de celles-ci envers l'organisation.
- Deux auteurs ont également travaillé sur ces notions d'image, Gilles Marion distinguait l'identité, l'image perçue et l'image voulue. Philippe Schwebig, auteur d'un livre de référence (*Les communications de l'entreprise, au-delà de l'image*, McGraw-Hill, 1988) distinguait, quant à lui, l'identité de l'entreprise, son identité rêvée et son identité acceptable. Cela conduirait à un carré de l'image de l'entreprise qui serait composé de son identité (ce qu'elle est), sa perception, son image idéale (ce qu'elle souhaiterait être) et son image possible (en fonction du jeu concurrentiel, de son histoire, de son budget).

Valeurs et communication

S'il est bien un sujet qui s'invite régulièrement lorsque l'on parle de la communication d'une entreprise, c'est le sujet des valeurs. Pourquoi s'en étonner, puisque les valeurs sont au centre de tout groupe humain, qu'elles concernent tout le monde et que chacun se sent concerné?

De quelles valeurs s'agit-il? De valeurs morales, comme par exemple l'intégrité ou la loyauté, régulièrement invoquées dans les grandes entreprises? De valeurs marketing comme la proximité ou l'esprit combatif, plus souvent utilisées dans les entreprises à la taille plus modeste?

Au-delà de la dichotomie entre ces visions marketing et morales que l'on oppose d'ailleurs à tort, un système de valeurs, correctement formalisé recèle de précieuses potentialités. Plus précisément que vision marketing, la vision identitaire (les valeurs pour affirmer une différence) et plus justement que vision morale, la vision éthique (les valeurs comme guide du comportement des collaborateurs), permettent communément de clarifier les fondamentaux de l'entreprise, donner un sens partagé à ses différents enjeux, garantir la cohérence de sa communication pour, *in fine*, construire sa réputation.

Les études réalisées depuis une dizaine d'années dans une douzaine de pays dans le cadre de l'*Index international des valeurs corporate*[®], mettent en évidence une centaine de valeurs, dites valeurs «pilotes» et ont conduit à une segmentation en huit familles comme par exemple, les valeurs de compétence (telles que la qualité et le professionnalisme) ou les valeurs gagnantes (comme l'ambition ou la performance) qui à elles seules constituent plus de cinquante pour cent des valeurs retenues par les entreprises françaises. Des valeurs qui constituent autant de priorités que se donnent les entreprises (choisir des valeurs, bien sûr, n'est pas renoncer à toutes les autres mais bien se définir des priorités), pour lesquelles on pourrait également citer des valeurs d'épanouissement comme le talent) ou des valeurs relationnelles comme la convivialité.

Mettre en cohérence la communication corporate et la communication marketing d'une entreprise, bien plus qu'une nécessité est devenu, depuis l'arrivée d'internet, un impératif. L'information pour tous immédiatement – salarié, actionnaire, client ou réseau de distribution –, appelle désormais, au-delà d'une rigueur d'exécution de la communication, une rigueur conceptuelle sans précédent.

Pour guider cette cohérence, un système fondé sur des valeurs adaptées à l'entreprise se révèle déterminant. À condition d'éviter la tentation d'un simple effet d'«affichage» et de lui consacrer un effort minimum, il opère comme un code génétique permettant à l'entreprise de rendre harmonieux sa communication corporate et sa communication marketing, sa communication interne et sa communication externe.

Une démarche intégrant ce code génétique construit sur des valeurs fortes et assumées constitue le moyen le plus pertinent pour fédérer l'ensemble des actions de communication et, bien au-delà, amener l'entreprise ou l'institution à mettre en cohérence ce qu'elle dit (sa communication) et ce qu'elle fait (son comportement dans les affaires). En un mot, construire sa réputation.

Thierry Wellhoff

Président de l'agence Wellcom

Président de Syntec Conseil en Relations Publics

Les Valeurs (Eyrolles – Éditions d'organisation - 2009),

L'entreprise en 80 valeurs (avec JF Claude - Liaisons 2011)

Blog : www.wellcom.fr/lesvaleurs

4 Le plan de communication

> Présentation

Le plan de communication est la formalisation de la stratégie de communication d'une organisation. Il est considéré comme la pierre angulaire de toutes les communications émanant de l'entreprise. Le plan fournit la vision commune autour de laquelle tourneront toutes les communications. Il met en cohérence les objectifs, les cibles, les messages et les moyens. C'est un outil de pilotage qui doit nécessairement être souple pour s'adapter aux événements externes et internes imprévus et aux particularismes des différents métiers et implantations de l'entreprise. Pour traduire l'importance d'un plan de communication, les Anglo-Saxons utilisent la formule « *if you fail to plan, you plan to fail* ». La durée d'un plan de communication s'est considérablement raccourcie depuis les années 1990 et l'horizon temporel est aujourd'hui inférieur à trois ans. La base d'un plan de communication se retrouve dans la réflexion autour des 8 W : *Why, What, What effect, What channel, When, Where, Whom, Who* que l'on traduit en français par la proche formule mnémotechnique : QQQQCCCP : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi ? C'est donc principalement une réflexion sur les objectifs de communication, sur les messages à diffuser, sur les cibles, sur les outils de communication à utiliser qui domine la rédaction d'un plan de communication. La phase

initiale est constituée par le diagnostic de situation appelé audit de communication. Il est désormais acquis que la réussite d'un plan repose sur la fixation d'indicateurs précis de pilotage au travers de tableaux de bords, sur la définition des responsabilités de chaque projet de communication, sur la prise en considération du budget nécessaire. L'évaluation des résultats est un domaine qui s'est fortement professionnalisé avec l'impératif pour le chargé de communication de pouvoir démontrer l'efficacité de ses actions. Là où jadis on pensait que la communication ne se mesurait pas, on est aujourd'hui persuadé que si cela ne se mesure pas, c'est que l'objectif de communication a été mal défini.

Le plan de communication est le document qui formalise la stratégie de communication. Le baromètre de la communication réalisé en 2013 par l'Union des Annonceurs et l'agence CSA indique que 63 % des entreprises déclarent avoir une stratégie de communication et le même pourcentage indique l'avoir formalisée dans un document écrit.

► **Les termes utilisés**

Jusqu'au milieu des années 1990, la dénomination « Plan de communication » était claire. Le plan de communication était le document élaboré tous les trois ou cinq ans et qui fixait l'ensemble des grands axes de la communication pour les prochaines années. Ce plan se différenciait d'un « Plan d'action » élaboré annuellement, généralement à l'automne, par les directions de la communication et ayant pour objectif de recenser les actions à effectuer l'année suivante afin d'en prévoir le budget.

La forte réduction de la durée de programmation d'un plan de communication tend désormais à faire coïncider le plan de communication et le plan d'action annuel.

En outre, le document initial du plan de communication qui pouvait comprendre une cinquantaine de pages, est désormais souvent éclaté entre plusieurs documents sans échéance précise :

- Un document présentant les valeurs de l'entreprise. Ce document, qui peut être réalisé par la direction de la communication, mais aussi par la direction des ressources

humaines, la direction du développement durable ou le service en charge de la déontologie, exprime les valeurs que l'entreprise souhaite incarner et faire porter par ses salariés.

– Son positionnement, appelé également « posture » et qui présente les grands thèmes de la communication pour les prochaines années. Le positionnement expose principalement le type de message que l'entreprise désire diffuser auprès de ses publics. Ce terme est utilisé car il traduit le souhait de l'entreprise de se distinguer par ses messages de ses concurrents.

Les termes de « plate-forme » de communication ou de « schéma directeur » sont également utilisés pour exprimer les mêmes fonctions que celles du plan de communication ou parfois le seul travail sur la posture (positionnement) réputationnelle de l'entreprise.

Lorsqu'elle souhaite travailler avec une agence conseil en communication, l'entreprise lui soumet un *brief* qui est un document dans lequel est exposée la problématique de communication à laquelle il est demandé à l'agence, le plus souvent aux agences en compétition, de répondre.

La réponse de l'agence s'effectue sous forme d'un document de recommandation appelé, principalement dans le domaine publicitaire, la *copy strategy*. Celle-ci présente cinq rubriques :

- la compréhension du problème : ce que l'agence a compris du problème exposé par l'entreprise ;
 - la promesse : ce que sera le message de l'entreprise ;
 - la justification : la présentation des éléments permettant de crédibiliser la promesse ;
 - la cible : les publics visés par cette communication ;
 - la tonalité : l'angle de traitement de la communication.
- L'entreprise pourra ainsi communiquer de manière scientifique, décalée, humoristique...

En dehors de la *copy strategy* dans la sphère publicitaire, les documents adressés par une agence à l'entreprise en vue d'un travail sur l'image sont appelés le plus souvent « recommandations » (les « reco ») ou simplement « préconisations ».

► Les étapes du plan de communication

Lors de la réalisation d'un plan de communication, l'entreprise est amenée à s'interroger sur les points suivants :

- Quel est l'objectif stratégique ? Il s'agit de considérer la stratégie même de l'entreprise d'un point de vue économique, financier, social. Une première étape pour le communicant sera donc de considérer, s'il existe, le plan stratégique de son entreprise.

- Quel est l'objectif de communication ? En phase avec l'objectif précédent, il convient de s'interroger sur les buts à atteindre par la communication. On distingue généralement trois types d'objectifs de communication :

- Les objectifs cognitifs où il s'agit prioritairement de « faire connaître ». La notion essentielle est ici celle de la notoriété : *spontanée* lorsque l'on peut citer spontanément des noms d'entreprise dans telle ou telle catégorie, *assistée* lorsque le nom ne nous vient pas spontanément mais qu'il nous est pourtant connu (le terme de notoriété assistée provient du fait que le nom est proposé par un enquêteur), et la notoriété *qualifiée* lorsque nous sommes capables de mettre des noms de produits ou services derrière le nom de l'entreprise. On trouve également le terme de notoriété *top of mind* pour désigner des entreprises leaders en termes de notoriété dans leur secteur.

- Les objectifs d'image pour lesquels l'entreprise va travailler sur l'image qu'elle souhaite diffuser auprès de ses publics. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise tentera de définir sa mission, son ambition, sa vision. Il s'agit d'objectifs affectifs.

- Les objectifs de comportements. En communication produit (la communication au service de la vente), il s'agit de faire acheter ses produits. Pour la communication publique, cela pourra concerner des campagnes relatives à l'incitation au tri des déchets, à la baisse de l'alcoolisme ou à la sécurité routière. On parle ici d'objectifs conatifs.

- Quel est le diagnostic ? Quelles sont les attentes de nos publics et comment sommes-nous perçus ? Le diagnostic, appelé également « audit », s'effectue par le recours aux

méthodes quantitatives (questionnaires, sondages) ou qualitatives (entretiens). Il permet de dresser le bilan des actions passées et de fournir un point zéro à partir duquel seront élaborées et mesurées les futures actions de communication.

- Quel est le message? Il représente les thèmes de communication que l'entreprise souhaite inscrire en appui à son positionnement. Les messages peuvent être de nature très diverse et inspirés par le type d'activité de l'entreprise, son histoire, le type de relation qu'elle entend avoir avec ses publics, ses valeurs. Les principaux messages concernent la qualité, l'innovation et le développement durable. Le cœur du message est constitué par la signature institutionnelle qui est inscrite en accompagnement de l'identité visuelle de l'entreprise. Ainsi, McDonald's propose «I'm loving it», GDF Suez «Être utile aux hommes», Accor «Open new frontiers in hospitality».

- Quelle est la tonalité, c'est-à-dire le registre sur lequel sera diffusé le message? Les formes sont multiples et la tonalité pourra être rationnelle, émotionnelle, utilisée en registre humoristique, symbolique, décalé.

- Quelle est la cible? L'entreprise recense ses différents publics et s'efforce de hiérarchiser les cibles qui lui paraissent les plus importantes pour sa communication. Elle distingue ce qu'elle considère être sa cible principale et ses cibles secondaires. Le noyau dur, ou cœur de cible, évoque au sein même de la cible principale, la population la plus importante à atteindre par sa communication.

Pour recenser les cibles de l'entreprise, le communicant pourra croiser différents indicateurs comme les publics ayant un fort pouvoir envers l'entreprise, ceux qui expriment un intérêt particulier, ceux qui ont exercé des démarches pressantes, ceux qui bénéficient d'une forte légitimité.

- Quels sont les moyens? On distingue généralement les moyens «médias» et «hors médias». Les premiers sont constitués des outils de nature publicitaire nécessitant un achat d'espace comme la télévision, la presse, l'affichage, la radio. Les moyens hors médias sont formés des outils de communication directe (phoning, mailing, promotion), des

opérations de communication événementielle et de relations publiques. Beaucoup d'experts considèrent toutefois que la distinction est de moins en moins opératoire, notamment avec la généralisation d'Internet qui est tout à la fois médias (achat de bannières publicitaires) et un outil de communication directe.

- Quels sont les indicateurs de résultats? Le chargé de communication fixe ici de manière quantitative les résultats qu'il souhaite atteindre. Les indicateurs se rapportent donc à un objectif de communication et à une cible. Ainsi, face à l'objectif d'accroître de 12 % la notoriété spontanée auprès des leaders d'opinion en France au cours des deux prochaines années, un indicateur pourra être formulé de la sorte : « Évaluation : baromètre annuel Euroleaders, base 26 % en 2014 ». Pour faciliter sa mise en œuvre et son pilotage, le plan de communication comprendra également l'indication du calendrier (échéance de certaines actions), les responsables désignés pour piloter les actions programmées et le budget disponible pour celles-ci.

Les différentes étapes suivent une progression logique même si la place de certaines d'entre elles peut être discutée. On peut soutenir qu'il convient d'effectuer le diagnostic avant d'afficher son objectif de communication. De même, il peut être cohérent de réfléchir à ses cibles de communication avant de s'interroger sur le message à leur transmettre. L'important est toutefois de n'exclure aucune rubrique et de consacrer à chacune une importance égale.

II LES JALONS HISTORIQUES

Tableau 2.1 – Les étapes des relations publiques

1870	Inauguration de la Pacifique Railroad, chemin de fer reliant New York à San Francisco
1889	Création du premier service de relations publiques en entreprise : Westinghouse
1906	Déclaration des principes d'Ivy Lee définissant le métier de relations publiques
1923	Premier ouvrage de relations publiques <i>Crystallizing Public Opinions</i> par Edward Bernays
1945	Création par Henri Pineau de la première agence française de relations publiques : « Relations »
1949	Fondation de l'association internationale des relations publiques

- On considère généralement Ivy Lee (1877-1934) comme étant le père des relations publiques modernes pour avoir ouvert le premier cabinet de relations publiques, pour ses travaux de revalorisation de l'image de la Standard Oil et de John D. Rockefeller, et pour avoir publié les premiers principes de relations publiques dans une Déclaration de principes en 1906.

- Edward L. Bernays (1891-1995) est celui qui eut l'influence la plus significative sur le développement de la discipline. Neveu de Sigmund Freud, il rédigea le premier ouvrage de relations publiques en 1923, *Crystallizing Public Opinion*, et créa les premiers enseignements à l'Université de New York, la même année. Ses ouvrages les plus célèbres sont *Propaganda* écrit en 1928 et récemment réédité en français¹ et *The engineering of consent* qui date de 1955.

1. Edward Bernays, *Propaganda*, Editions Zones, 2007.

À qui devons-nous les relations publiques telles qu'elles se pratiquent actuellement ?

«Essentiellement à Ivy Lee (1877-1939) et à Edward L. Bernays (1891-1995), inventeurs en quelque sorte de la communication d'entreprise moderne.

Ce sont eux deux en effet qui, dès le début des années 1900, dans un contexte de tensions sociales dues à la modernisation, au développement industriel et aux crises économiques de l'époque, créent le vocable de *Public Relations*, vont le propager aux USA et mettre au point les premières pratiques de communication tendant à informer sur les actions des entreprises et à susciter envers elles l'adhésion des publics.

Ancien journaliste, écœuré par les pressions exercées sur les médias de l'époque par des "agents de presse", prêts à tout pour "avoir de la bonne copie", Ivy Lee milite pour une information de qualité, seule susceptible à ses yeux d'obtenir la confiance des journalistes et des publics. Pour ce faire, il lance les premiers communiqués de presse, monte des conférences de presse, invite des journalistes à se rendre sur le terrain des entreprises, encourage les patrons de l'époque à pratiquer du mécénat... et imagine ainsi les relations de presse telles qu'elles sont encore largement pratiquées.

Davantage stratège, largement introduit dans les milieux intellectuels (il a une abondante correspondance avec son oncle, Sigmund Freud), Edward L. Bernays est persuadé qu'une meilleure connaissance des mécanismes de l'opinion publique permettra aux diverses grandes causes, industrielles, financières, mais aussi politiques, sociales, humanistes et militantes (notamment la défense des suffragettes) d'avoir le soutien des médias et de l'opinion publique. Convaincu de la nécessité de recourir aux sciences sociales, il crée à la fois ce qui deviendra la communication événementielle et les premières planifications rigoureuses, basées sur des diagnostics et des études d'opinion. C'est à lui que les communicateurs contemporains sont redevables de l'existence et du développement de "plans de com." capables de solutionner des problèmes.

Ce sont eux deux aussi qui inventent la figure du consultant en communication telle qu'on la connaît aujourd'hui et mettent en avant l'importance de s'allier autour d'une cause pour défendre un projet. Les principes qu'ils ont mis au point, il y a un siècle, trouvent un écho considérable chez les communicateurs les plus en pointe aujourd'hui, notamment dans les domaines de la communication de crise, du marketing relationnel et de la buzz communication.

Bien que leur nom semble tombé dans l'oubli, leur apport aux relations publiques et à la communication d'entreprise du 20^e et du 21^e siècle est ainsi incommensurable, car ils en ont inventé les techniques maîtresses et les règles d'anticipation stratégique. »

Axel Gryspeerdt, Université Catholique de Louvain.

• Daniel Boorstin (1914-2004) est l'auteur d'un ouvrage de référence, *L'image*, rédigé en 1961, dont le sous-titre, *Un guide vers les pseudo-événements*, tend à démonter l'idée que « l'image commence par présenter une ressemblance avec la firme, mais en fin de compte, c'est la firme qui se met à se ressembler à cette image ». C'est là selon lui le fondement de l'art publicitaire : « Le publiciste qui réussit est maître d'un art nouveau : l'art de rendre les choses vraies en affirmant qu'elles le sont. C'est un fervent de la technique de la prophétie qui se réalise d'elle-même. » L'image tend à se confondre avec la réalité parce que les citoyens consommateurs sont désormais dans une hyper-réalité qui leur fait prendre cette image pour la réalité.

Pour Boorstin, les critères d'une bonne communication étaient d'être :

- synthétique ;
- vraisemblable ;
- passive : l'image est une projection ;
- brillante et concrète : l'image fait appel à nos sens ;
- simplifiée ;
- ambiguë : l'image ne doit pas choquer, elle doit pouvoir s'adapter à des buts prioritaires non encore prévus et à des changements imprévisibles.
- James Grunig est un théoricien reconnu des relations publiques, auteur de l'ouvrage *Excellence in public relations*, paru en 1992. D'après lui, la communication s'opère selon quatre modèles explicatifs :

	<i>Communication unilatérale</i>	<i>Communication bilatérale ou multilatérale</i>
<i>L'information est exacte</i>	Information publique	Communication symétrique
<i>L'exactitude n'est pas un paramètre essentiel</i>	Agence de presse	Communication asymétrique

D'après lui, deux visions de la communication s'opposent selon la perspective symétrique ou asymétrique, le modèle symétrique se caractérisant par la décentralisation, l'innovation, l'ouverture, la flexibilité, l'interdépendance, l'équité et la responsabilité.

Le tableau ci-dessous présente quelques auteurs qui sans être liés à la communication d'entreprise ont eu une forte influence sur ses conceptions.

Quelques personnalités de la communication

– Harold Lasswell (1902-1978) est l'auteur de la célèbre formule des 5 W (*Who, What, When, How, Whom*) qu'il a appliqué à la vie politique américaine dans un ouvrage de 1936. Il est le représentant de l'école intentionnaliste de la communication et des travaux sur la mesure des effets.

– Elihu Katz (1926) a formalisé avec Paul Lazarsfeld la notion de *Two step flow of communication*. Selon cette conception développée dans l'ouvrage *Personal Influence*¹ (1955), les médias n'exerceraient pas leurs effets directement sur le public mais par l'intermédiaire de relais d'opinion.

– Paul Lazarsfeld (1901-1976) est l'auteur de *The people's choice* (1944) sur l'influence des médias américains dans les choix électoraux, première analyse sur les limites de l'influence médiatique, où il démontrait que les individus sélectionnent les messages en fonction de leurs opinions préalables. Ce travail aboutira à la théorie du *two step flow* développée avec Elihu Katz.

– Marshall McLuhan (1911-1980) est un spécialiste des médias qu'il a analysés au travers de deux ouvrages. Dans *La galaxie Gutenberg* (1962) il retrace l'évolution de l'humanité en fonction du développement des médias jusqu'à l'apparition d'un «village global». Dans *Pour comprendre les médias* (1964), il énonce la

1. Elihu Katz, Paul Lazarsfeld, *Influence personnelle*, Armand Colin, 2008.

formule «le message, c'est le medium» afin de mettre en évidence l'influence du média sur nos modes de pensée. Il distingue les médias chauds comme l'imprimé qui ne prolongent qu'un seul de nos sens et réduisent la participation, des médias froids comme la télévision où plusieurs sens sont convoqués autour d'un important flux d'informations.

Tableau 2.2 – Quelques dates en France

1955	Création de l'Association Française des Relations Publiques
1956	Création d'un cours de Relations Publiques à Sciences Po Paris
1957	Création de l'École Supérieure de Publicité
1961	Création de l'École Française des Attachés de Presse – EFAP
1965	Création du CELSA
1971	Création de la 1 ^{re} maîtrise en communication (Université de Bordeaux)
1974	Création de la Société Française des Sciences de l'information et de la communication.
1984	Création du Diplôme de docteur en Communication.

III LES THÉORIES DE LA COMMUNICATION

Si le travail sur les théories et les concepts intéresse principalement les chercheurs en sciences de l'information et de la communication, il ne saurait exclure le chargé de communication en organisation qui pourra davantage situer sa pratique dans une réflexion plus globale.

1 Le fonctionnalisme

- Le précurseur de l'analyse fonctionnaliste est le sociologue anglais Herbert Spencer (1820-1903) qui développa un modèle d'analyse sociale inspiré des organismes vivants et qui l'amena ainsi à concevoir nos sociétés comme un ensemble de relations entre des éléments interdépendants. C'est toutefois l'anthropologue anglais Bronislaw

Malinowski (1884-1942) qui apparaît comme le meilleur représentant de ce courant par sa méthode de travail consistant à toujours analyser la fonction de chaque partie d'après sa part dans le fonctionnement global de la société.

- Une critique du fonctionnalisme sera apportée par Robert Merton (1910-2003) qui remet en cause le principe d'une unité fonctionnelle où chaque acteur remplirait nécessairement une fonction. Il observe que certains éléments peuvent être « dysfonctionnels » et entraver l'adaptation du système. Empruntant au langage psychanalytique, il montrera également que des fonctions peuvent être « manifestes », c'est-à-dire intentionnelles et d'autres « latentes » qui ne soient initialement ni recherchées, ni comprises par les acteurs du système.

2 Le systémisme

L'analyse systémique considère également l'organisation comme un ensemble d'éléments interdépendants, un ensemble de sous-systèmes en interactions constantes. Les précurseurs sont le biologiste Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) dans les années 1920 et le mathématicien Norbert Wiener (1894-1964) dans les années 1950. C'est ce dernier qui fonde la cybernétique en utilisant l'analogie d'une boîte noire réagissant aux stimulations (*inputs*) par des réactions (*outputs*). La théorie des systèmes insiste sur la notion d'équilibre, de feedback, de stabilité et de complexité organisationnelle.

Elle reconnaît aussi la concurrence entre les sous-systèmes, ce qui signifie qu'au sein d'une entreprise, la communication se trouvera en compétition avec le sous-système « marketing », le sous-système « financier », le sous-système « relations sociales ».

La communication est basée sur un dispositif de contraintes limitant les marges de manœuvre et sur des incitations aux changements, elle possède un rôle de transformation de l'information reçue en actions à engager. Ces actions engendrent alors une nouvelle donne propre à modifier les futures stimulations reçues par l'entreprise.

L'analyse systémique de la communication d'entreprise peut ainsi être représentée :

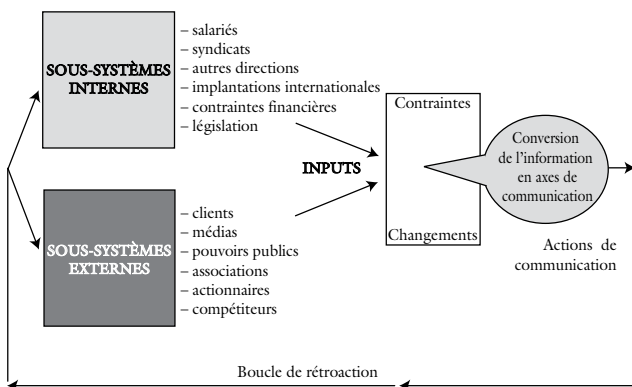


Figure 2.1 – La communication d'entreprise comme système

3 Autres approches

D'autres théories existent comme l'école interactionniste qui fait de la communication l'élément de cohésion de l'organisation, ceci autant à l'égard de ses publics internes qu'externes. Pour que l'organisation puisse se maintenir ou se développer, elle doit permettre l'ajustement permanent de plusieurs variables et la communication représente une fonction d'intégration, de cohésion et de développement majeur.

De même, les approches venant de la linguistique ou de la sémiologie peuvent être d'un apport substantiel. Il en est ainsi du travail de Jakobson présentant les six fonctions du langage qui peuvent être traduites dans la sphère de la communication d'entreprise autour de ses fonctions économique, managériale, réputationnelle, relationnelle, cognitive ou prophétique. Pareillement, l'apport de Jean-Marie Floch à la sémiologie distinguant quatre types publicitaires (référentiel, mythique, substantiel et oblique) peut recevoir un intérêt pour le praticien en vue d'une meilleure compréhension des positionnements des messages de son entreprise et de ses concurrents.

L'étudiant se méfiera des tentations d'une approche théorique unique pouvant réduire la complexité des phénomènes de communication et on pose l'hypothèse d'une hétérogénéité des dispositifs de communication où chaque théorie peut avoir une clé explicative. Différentes théories peuvent s'adapter plus particulièrement à un domaine. Ainsi, la communication institutionnelle pourrait-elle être plus adaptée à une approche interactionniste où la notion d'acceptabilité est centrale alors que la communication produit s'ouvrirait par une compréhension davantage de l'ordre de la fonction, en l'occurrence la vente des produits et services.

La communication organisationnelle semble difficilement compréhensible à travers le prisme d'une discipline ou d'une théorie, ce que signalait déjà D. Wolton pour la communication: «C'est un objet interdisciplinaire et non une discipline» qui n'en mobilise pas moins de dix autres. Il en est de même pour la communication organisationnelle. La communication produit ou la communication financière semblent proches des sciences de gestion, la communication institutionnelle peut tirer profit de la psychologie.

Cela semble d'ailleurs désormais un point acquis de la recherche en sciences de l'information et de la communication que de reconnaître cette interdisciplinarité: «La communication des organisations se situe à l'interface des champs disciplinaires à la fois distincts et complémentaires que sont les sciences de gestion, les sciences de l'information et de la communication, l'anthropologie, la sociologie, la psychologie sociale...» (Henri Alexis). Cette interdisciplinarité est d'ailleurs affirmée clairement dans la définition du champ des SIC qui se revendique «résolument interdisciplinaire». Il en est de même pour la communication organisationnelle. Et le phénomène est peut-être plus délicat en raison du poids des sciences de gestion, économiques et financières et de leur volonté d'intégrer la communication comme moyen au service d'une fin qui le dépasse.

Sciences de la communication et sciences de gestion

«La communication est-elle aussi éloignée que cela du management? Sans doute pas lorsque l'on perçoit à quel point cette fonction devient si capitale dans la plupart des grandes entreprises. Le discours sur la stratégie d'une entreprise par exemple devient tout aussi important que la stratégie elle-même. Convaincre les différentes parties prenantes du bien-fondé et de la légitimité des choix stratégiques et managériaux est un exercice délicat mais central pour s'assurer du soutien d'acteurs importants dans la réussite des projets d'une entreprise. Les managers et les dirigeants l'ont d'ailleurs bien compris tant ils intègrent depuis maintenant des années des collaborateurs formés et rompus à la communication pour les appuyer. Ainsi la communication ne s'arrête pas aux simples relations publiques, aux relations presse ou même à la publicité. Elle sert de levier stratégique aux projets de l'entreprise. On peut alors légitimement penser qu'un communicant qui ignorerait la réalité de l'entreprise et les rouages organisationnels, managériaux et stratégiques qui la caractérisent passerait vraisemblablement à côté d'une matière première précieuse à l'efficacité de leur travail et de leur message. Une connaissance minimum mais solide en sciences de gestion est un facteur clé de réussite pour les communicants qui doivent manier habilement quelques concepts incontournables de la gestion des entreprises afin de mettre leur savoir-faire en communication au service des objectifs et des enjeux stratégiques d'une organisation.»

Christophe Roux-Dufort, professeur en stratégie
à l'Université Laval (Canada).

Au niveau des centres de recherche, le CNRS comporte depuis 2006, un Institut des Sciences de la communication qui a défini trois missions principales, l'épistémologie comparée, les industries de la connaissance et les rapports entre sciences, techniques et sociétés. Des laboratoires de recherche en communication existent dans la plupart des grandes universités et notamment pour la communication des organisations à Bordeaux, Grenoble, Lille, Metz, Paris et Rennes.

IV LES RELATIONS AVEC D'AUTRES DISCIPLINES

Les sciences de la communication ont beaucoup de points communs avec d'autres disciplines et il est conseillé de suivre également des cours dans des domaines comme le marketing, l'économie, la finance, le droit, les ressources humaines ou la culture générale.

1 Le marketing

C'est la discipline la plus proche. On distingue un peu abusivement une communication qui serait réservée aux directions de la communication, la communication corporate, et une communication pour les directions commerciales, la communication produit. Les frontières sont de plus en plus poreuses, ainsi la communication sur le produit intègre des paramètres liés à l'image de l'entreprise, et la communication corporate fait référence aux produits de l'entreprise. Les pôles dans les agences de communication entre la publicité corporate et la publicité de marque sont aussi souvent confondus et il est parfois difficile devant certaines publicités de distinguer s'il s'agit d'une publicité produit ou corporate. Ceci est particulièrement exact dans des secteurs où les produits de l'entreprise se distinguent assez mal de ceux des concurrents. Si votre lessive, votre banque, votre essence comporte les mêmes caractéristiques que ceux vendus par des concurrents, quel élément peut faire la différence, si ce n'est l'image? Et comme les produits apparaissent avec la mondialisation de plus en plus standardisés, on s'aperçoit que les relations marketing/communication sont de plus en plus fortes. Concrètement cela doit inciter à suivre des formations proposant des cours de marketing, à lire au moins un ouvrage de marketing, des revues de marketing. Quelques livres sur la communication globale intégrant la communication marketing existent, mais ils sont presque tous en anglais.

Cette connaissance des enjeux et principes du marketing est d'autant plus importante que vous risquez fort de vous retrouver en compétition permanente avec le service marketing. Vous

aurez davantage de chances d'être reconnu pour votre professionnalisme si vous pouvez aussi parler leur langage.

2 L'économie et la finance

La connaissance des rouages économiques et financiers est nécessaire pour au moins deux raisons. La première est qu'il est impossible de communiquer une image d'entreprise si l'on ne comprend pas quels sont ses fondements. Comment pourrait-on présenter une image si l'on ne sait pas ce que représente son Ebitda, sa capacité d'amortissement ou son *cash flow*. Ensuite, l'activité même de votre communication peut être impactée par des considérations financières, par exemple la publication d'un communiqué de presse durant les heures d'ouverture de la Bourse obéit à des règles strictes qu'il convient de connaître, la réputation même de l'entreprise représente quant à elle un enjeu financier de premier ordre. On évalue ainsi en 2013 la seule image d'Apple à 98 milliards de dollars, celle de Google à 93, celle de Coca-Cola à 79, celle d'IBM à 78 (source : Interbrand). Connaître ce que peut être l'impact entre une action de communication et ses retombées sur le cours de Bourse devient de plus en plus essentiel, surtout en période économique difficile.

Le chargé de communication devra également bien connaître la manière de concevoir un budget car il aura à l'élaborer et à le défendre devant des contrôleurs de gestion qui chercheront souvent à faire des économies en tâchant d'en réduire les montants alloués.

Deux points de vue à concilier : communicant et financier

«La bataille pour disposer des ressources financières s'inscrit, dans les sociétés et institutions bien gérées, dans le rituel annuel du cycle budgétaire.

Ce sujet, au cours des réalités professionnelles, n'est cependant que rarement abordé dans les études de communication. Il sera souvent utile d'en saisir les "bonnes pratiques" par la décision opportune de suivre un stage dans un service com.

La bonne pratique s'ouvre par une préparation argumentée de l'expression de besoins lors de l'élaboration des budgets (quantifier

les actions du plan de communication, les résultats attendus, planifier sur l'année les engagements de ressources, souligner qui sont les "commanditaires" des actions).

Puis le registre d'argumentation (enjeux, risques, alternatives) étant assimilé (avec la quantification accessible), le communicant prend place dans le planning annuel du cycle de gestion au même titre que les responsables d'autres fonctions.

Après les arbitrages, il accepte qu'allocation budgétaire ne signifie pas nécessairement autorisation de dépense. *A fortiori* en temps de crise, l'entreprise doit en continu conserver la capacité de réinterroger ses priorités.

Les reprévisions, souvent trimestrielles, seront autant d'occasions de devoir se préparer à soutenir la poursuite du plan d'action et du budget qui le soutient. La meilleure des préparations consistera à rendre compte et faire connaître l'avancement des actions et des résultats, en disposant, avec l'aide du contrôleur de gestion, des états de pilotage budgétaire et des réalisés comptables mensuels. On y distinguera les différentes natures de dépenses en associant en regard les données quantifiées des actions menées, voire des éléments de comparaison externe.

Parfois le "dircom" sera tenté d'user (abuser?) de sa proximité avec le DG pour obtenir les moyens d'actions relevant des prérogatives de celui-ci, en cherchant à contourner les processus de décision budgétaire. Certes ce biais est alors ponctuellement un accélérateur de décision, mais c'est une solution bien précaire et qui pourra laisser un arrière-goût d'amertume aux collègues qui auront eux été "arbitrés", car les ressources et le financement doivent évoluer dans l'univers limité et contraint du budget dont le DG rendra compte aux instances de gouvernance (conseil d'administration, directoire).

La qualité du dialogue Communicant/Financier se développera dans la durée en respectant les "règles du jeu". Elle doit se construire sur une confiance mutuelle basée sur la transparence et la fiabilité de l'information mise en commun. Sur ces bases (idéales...) le budget Communication ne sera pas perçu comme un "poste de coût" mais un élément de la performance participant à l'action opérationnelle objectivable.

Eh oui... être un bon communicant avec une grande maîtrise professionnelle des techniques et des fondamentaux de la communication ne suffit pas pour réussir; il vous sera nécessaire également de savoir dialoguer avec les financiers et autres "réducteurs de coûts", en allant sur leur terrain (des faits et des chiffres) tout en valorisant vos spécificités et les enjeux que vous portez (le taux

de notoriété de la marque, l'adhésion des salariés, l'indice d'image de l'entreprise, le nombre de visiteurs d'un site Web et le taux de conversion en ventes...).»

Philippe Thirion, intervenant au MBA/CELSA, directeur contrôle de gestion d'une grande entreprise industrielle.

3 Le droit

Il sera demain de plus en plus difficile d'être un bon communicant si l'on n'est pas aussi un bon juriste. La communication est un domaine de plus en plus réglementé. Le domaine de la publicité obéit à des règles croissantes sur l'obligation de mentions dans les campagnes publicitaires, c'est notamment le cas de la publicité dans le domaine alimentaire qui doit comporter depuis 2006 une mention relative à la santé. C'est ainsi le cas des publicités dans le domaine de l'énergie qui depuis le 1^{er} mars 2007 doivent porter la mention « L'énergie est notre avenir, économisons-la ». La loi du 12 juillet 2010 (article 225), issue du Grenelle de l'environnement en 2007, impose à toutes les sociétés de plus de 500 salariés et de plus de 100 millions d'Euros de chiffre d'affaires de publier leurs impacts sociaux et environnementaux. Cette loi a fortement élargi celle dite NRE de 2001, qui ne concernait que les sociétés cotées. Les nombreuses décisions rendues par les tribunaux sur le droit des marques, le droit à l'image, ou la publicité comparative imposent d'avoir un minimum de notions juridiques. Bien entendu, l'entreprise pourra recruter un juriste spécialisé en droit de la communication ou passer un contrat avec un avocat spécialisé, mais en l'absence d'une vigilance minimale du responsable de communication, tout ceci peut rester peu efficace.

4 Les ressources humaines

Parce qu'il sait que toute bonne communication externe commence par l'interne, le chargé de communication doit être proche des relations sociales. Ceci est encore plus évident s'il a en charge directement la communication interne et la communication de recrutement. La connais-

sance du rôle des organisations syndicales, des organes représentatifs du personnel, de l'évolution des métiers et de la gestion prévisionnelle des compétences est un minimum nécessaire à l'accomplissement de la fonction.

5 La culture générale

Ce n'est certes pas une discipline au sens strict, et peu de formations proposent des cours de culture générale. À défaut, il n'y a pas d'autres solutions que de lire, d'aller au concert, au théâtre, voyager, écouter des conférences, ouvrir régulièrement le journal. Sans un minimum d'ouverture au monde, toute communication risque d'être décalée, incomprise. Si vous n'avez pas quelques connaissances sur le développement durable, comment pourriez-vous utiliser ce thème, pourtant l'un des plus cité par les entreprises, dans votre communication ? Vous risqueriez alors d'être épinglé publiquement par des ONG comme cette entreprise, pourtant une des cinq plus importantes en France, qui figure sur le site d'un collectif d'ONG environnementales pour avoir, dans une de ses publicités, confondu les problématiques de l'effet de serre et celles du trou d'ozone.

Culture générale et communication

La « culture générale » est devenue, pour les professionnels de la communication, une compétence spécialisée. Cette montée en puissance de la valeur professionnelle de la culture générale n'est pas achevée : elle est appelée à prendre une importance croissante. Cela tient à deux facteurs.

– Premièrement, la fonction de communication, au sens de fonction de management, nécessite de plus en plus une capacité d'intelligence transversale aux autres fonctions de management. Il s'agit, pour le professionnel chargé de concevoir et piloter l'ensemble des disciplines et des techniques du champ de la communication au service du projet d'une entreprise, d'être capable d'y introduire la cohérence d'ensemble et de rendre cette cohérence du projet intelligible pour chacun des publics. Mission impossible sans la capacité à comprendre les cultures, internes et externes, que la communication met en relation entre elles.

Deuxièmement, la fonction de communication est de plus en plus une fonction d'intelligence critique de l'opinion. Une de ses responsabilités essentielles – au sens propre – est d'apporter au management l'éclairage des interactions entre ses orientations, projets et décisions et les acteurs de la société comme des marchés. Cette capacité de synthèse, dont dépend souvent le succès ou l'échec d'un investissement, suppose de la part du professionnel de la communication une ouverture aux «mouvements du monde» et une compréhension de leur signification en termes de management.

Dans une organisation, le professionnel de la communication doit ainsi être «le» spécialiste de la culture générale.

En d'autres termes, la personne dont les autres fonctions d'une direction attendent la capacité à concevoir et piloter la communication d'une organisation avec sûreté dans le court terme comme dans le long terme est principalement en charge du «pourquoi» des situations. D'autres fonctions sont principalement en charge des questions de «combien», ou de «qui», ou de «quoi», ou de «comment». La fonction de communication doit être en mesure d'éclairer surtout le «pourquoi» de toutes les autres questions: pourquoi les salariés, les actionnaires, les clients, les autorités publiques, les voisins, etc... vont-ils réagir à telle décision, tel projet, telle conséquence de l'action (ou de l'absence d'action) de l'organisation? Si la fonction de communication n'apporte pas cette valeur au management, personne d'autre ne le fera. Ou chacun le fera pour soi-même, de manière fragmentaire.

Une spécialité qui, comme toute spécialité de management, a ses exigences: la sûreté du jugement professionnel requiert une profondeur de connaissance et de compréhension des mécanismes de la communication et de la société qui va bien au-delà de l'interrogation d'un moteur de recherche. Ressource utile lorsqu'il est maîtrisé par une compétence solide, l'internet est, dans le cas contraire, une source périlleuse d'erreurs d'appréciation. La culture générale est l'inverse d'un vernis de surface.

Jean-Pierre Beaudoin, conseiller stratégique,
Burson-Marsteller i&e.

POUR ALLER PLUS LOIN

Sur les relations publiques

BILLIET S., *Les relations publiques*, Dunod, 2009.

CHOUCHAN L., ET AL., *Les relations publiques*, 4^e éd., PUF, 2011.

Sur le plan de communication

CARLIER F., *Réussir mon premier plan de communication*, Vocatis, 2011.

CREUSY O., GILLIBERT S., *Réaliser son plan de communication en 48 heures*, Eyrolles, 2009.

LIBAERT T., *Le plan de communication*, 4^e éd., Dunod, 2013.

Sur les fondateurs

Deux ouvrages ont été récemment réédités :

BERNAYS E., *Propaganda*, Éditions Zones, 2007.

LAZARSELD P., KATZ E., *Influence personnelle*, Armand Colin, 2008.

Sur les théories de la communication

MATTELART A., *Histoire des théories de la communication*, 3^e éd., Repères, 2004.

MEUNIER J.-P., PERRAYA D., *Introduction aux théories de la communication*, De Boeck, 2004.

OLLIVIER B., *Les sciences de la communication*, Armand Colin, 2007.

La communication interne

La communication interne est un domaine sensible en raison de l'inquiétude grandissante des salariés sur leur emploi et leur pouvoir d'achat, de leur distanciation envers l'entreprise et de la difficulté qu'éprouve celle-ci à tenter de recréer de la confiance. On appelle communication interne la communication qui s'effectue entre une organisation et ceux qui lui fournissent leur force de travail. La communication interne existe dans tout type d'organisation, publique ou privée, économique ou associative. Ainsi, on considère que la communication entre une association et les bénévoles qui travaillent pour elle ressort de la communication interne, alors que si nous avons défini la communication interne entre une organisation et ses salariés, la relation avec les bénévoles serait devenue de la communication externe. Certains ouvrages intègrent les actionnaires dans la communication interne sous l'argument que l'actionnaire possédant une part du capital de l'entreprise en serait un des propriétaires et donc serait sujet d'une information interne. L'argument est excessif et peu d'actionnaires s'identifient à du personnel de l'entreprise, il s'agit bien là d'une communication externe, sauf dans le cas des actions destinées aux salariés actionnaires de leur entreprise où la gestion est conjointe entre la direction financière et la direction de la communication interne. On exclut également de la communication interne celle qui s'effectue envers les sous-traitants et les fournisseurs même si ceux-ci peuvent travailler au sein des locaux de l'entreprise.

I LES FORMES DE LA COMMUNICATION INTERNE

1 Les trois objectifs

On reconnaît généralement que la communication interne poursuit trois objectifs traditionnels : la motivation des salariés pour que ceux-ci soient mobilisés et performants au service de la stratégie de l'entreprise, le décloisonnement pour mettre du lien entre les différentes fonctions au sein de l'entreprise et fournir de la cohésion, et un objectif de *knowledge management* visant à fournir au salarié l'information dont il a besoin pour son efficacité professionnelle. On ajoute des objectifs de court terme lors d'opérations ponctuelles de gestion du changement, de restructuration, d'OPA.

La distanciation qui s'est opérée depuis les années quatre-vingt-dix a conduit à la formulation de nouveaux objectifs et l'on considère désormais que la communication interne outre ce but de recréer du lien et de la confiance, doit également devenir un catalyseur des passions et tensions dans l'entreprise. Le thème de la souffrance au travail, l'accroissement des suicides sur le lieu de travail sont des thèmes qui interpellent durement le communicant interne. De même, celui-ci doit affronter de nouveaux défis notamment celui du multiculturalisme dans les organisations, les réseaux sociaux et la participation des salariés sur ces derniers.

2 Les quatre formes

La communication interne peut revêtir quatre formes différentes.

Elle peut être « descendante », dans ce cas, il s'agit d'information qui est adressée par la hiérarchie de l'entreprise à ses salariés, le journal interne ou les notes de service sont des outils de communication descendante. Elle peut être « ascendante » lorsque les salariés adressent des informations à leur hiérarchie, ils peuvent l'effectuer via des enquêtes qui leur sont adressées, des dispositifs de type « boîtes à idées ». La communication peut être « latérale » lorsqu'elle s'effectue entre collègues, elle peut enfin être « multilatérale » dans

le cas de communications transversales à plusieurs types de salariés. Dans cette dernière hypothèse, les outils reposent sur des forums de discussion ouverts à tous, des réunions de services, des rencontres avec la direction.

3 Les trois étapes

La première est de «faire savoir», c'est-à-dire informer, faire connaître, diffuser des informations. C'est l'étape la plus simple à mettre en œuvre, la plus naturelle dans les organisations. La seconde est de «faire accepter», dans cette étape, on vise l'acceptabilité du salarié, il ne suffit pas qu'il soit seulement informé, l'entreprise cherche son accord, qu'il soit en phase avec la stratégie globale ou ses propres objectifs. La troisième est de «faire changer», c'est la plus ambitieuse. Ce qui est visé ici est que le salarié fasse évoluer son attitude ou son comportement. Ces étapes sont importantes à connaître, trop souvent certains imaginent qu'il suffit de diffuser des informations pour que les salariés en acceptent le contenu et modifient leur comportement en conséquence. Leur ordre est logique, on ne peut faire accepter une stratégie à ses salariés que si ceux-ci la connaissent préalablement, ce qui est loin d'être le cas le plus fréquent. Ces trois étapes renvoient à des outils de communication différents, on peut faire connaître par une note de service ou un message électronique, on ne peut faire accepter et a fortiori faire évoluer les comportements que par des réunions, et du débat interne.

Sciences humaines et communication interne

Entre 1924 et 1932, au sein d'une entreprise de la Western Electric, Elton Mayo s'est livré à une expérience sur les effets des conditions de travail sur l'efficacité des travailleurs de l'usine. Il eut la surprise de constater que lorsqu'il baissait la luminosité, la productivité augmentait. Puis, dans une deuxième expérience, il augmentait la luminosité et s'aperçut bizarrement que la productivité augmentait aussi. En fait ce que venait de découvrir Elton Mayo dans cette expérience dite de Hawthorne, lieu d'implantation de l'usine, c'était que l'attitude des salariés variait avant tout en fonction de l'attention qu'on leur portait.

II LES OUTILS DE LA COMMUNICATION INTERNE

On distingue généralement trois types d'outils, les outils écrits, les outils oraux et les outils électroniques. Cette distinction est toutefois de moins en moins pertinente. Une *newsletter* diffusée par intranet est-elle un outil écrit électronique de par son support ou un outil écrit de par sa nature ? De même, une grande partie des messages échangés sur les messageries électroniques s'apparente beaucoup par leur forme à des messages oraux de type répondeur téléphonique.

1 Les outils écrits

- Le journal interne. C'est un des outils les plus répandus puisque 94 % des entreprises en disposent. La forme a toutefois évolué : la concurrence des outils électroniques n'a pas entamé sa place majeure, mais, notamment pour des impératifs de réduction des coûts, il est désormais souvent dématérialisé.

Le journal interne. Quelques chiffres

- 94 % des entreprises de plus de 1 000 salariés en ont un.
- 82 % des salariés considèrent que le journal interne contribue efficacement à leur information (contre 70 % pour l'intranet).
- 90 % se disent satisfaits de sa lisibilité.
- 73 % apprécient la réactivité des infos.
- 47 % (seulement) apprécient la place réservée aux salariés.
- 15 % ne le lisent pas. (5 % en 1995).

Le lancement d'un journal interne nécessite de bien s'interroger sur son objectif, sur les moyens humains et financiers à disposition pour le faire vivre, sur la matière rédactionnelle envisageable. Le journal est réalisé sous l'égide d'un comité de rédaction dont le rôle est triple : un rôle politique de définition et de contrôle de la ligne éditoriale, un rôle rédactionnel pour s'assurer du contenu du journal, et un rôle technique

de choix de mise en page, d'illustrations, de vérifications des épreuves finales avant le bon à tirer (BAT). Le comité se doit d'être peu nombreux (10-15 personnes maximum) pour faciliter les échanges, représentatif de l'entreprise (par sexe, collègues, métiers, implantations), et il est conseillé que ses membres soient volontaires ou fortement motivés pour éviter les nombreuses absences lors des réunions. Dans l'hypothèse où le journal serait réalisé en interne, il est nécessaire d'y incorporer des talents spécifiques en PAO, en iconographie, photographie. Le comité de rédaction est dirigé par un rédacteur en chef qui prépare et anime les réunions du comité. En l'absence de règles établies, c'est lui qui décide de retenir certains articles et qui est responsable du suivi et de la fabrication du journal. Les qualités d'un bon journal sont l'attractivité, les salariés sont habitués à la lecture de magazines externes très professionnels et supportent difficilement la lecture de magazines internes jugés parfois un peu amateurs. Cette attractivité signifie que le journal doit être aéré, lisible, il ne doit pas apparaître luxueux. Les outils électroniques étant davantage tournés vers l'actualité, le journal interne a pour fonction de prendre du recul et de se positionner davantage vers des questions stratégiques. Sa périodicité est plus souvent trimestrielle et il comporte en moyenne une vingtaine de pages. Le journal obéit à des règles juridiques, il doit obtenir un numéro ISSN (International Standard Serial Number) et être diffusé obligatoirement à certains organismes extérieurs (Bibliothèque nationale, ministère de l'Intérieur) mais ces obligations ne sont pas accompagnées de sanction en cas de non-respect. Il faut également veiller au droit à l'image des salariés, ceux-ci peuvent s'opposer juridiquement à toute utilisation de leurs photos pour lesquelles ils n'auraient pas expressément donné leur accord.

La diffusion du journal interne s'effectue pour un tiers à domicile, pour un tiers nominativement au salarié sur son lieu de travail et pour un tiers elle est faite aux différents services qui transmettent le journal au salarié.

Les défis rencontrés par le journal interne concernent la relation avec les supports électroniques et notamment l'intranet. Beaucoup de journaux offrent désormais une

double clé de lecture, le journal interne propose un dossier de base et intranet fournit des compléments spécifiques pour les lecteurs qui souhaiteraient en savoir plus. Le journal doit aussi pouvoir s'adapter à différentes cibles internes : cadres, top managers, ensemble des salariés et s'adapter aux particularités culturelles s'agissant des journaux internationaux.

Les écueils à éviter dans un journal interne sont le manque de personnalité, c'est-à-dire de non-adaptation à la culture de l'entreprise, le manque de stabilité des rubriques, le manque de professionnalisme dans la rédaction des articles et notamment dans le choix des titres d'article, des photos de mauvaise qualité, un contenu trop triomphaliste et un culte du chef qui peut confiner à l'omniprésence.

- *Le yearbook*. Souvent lié au premier numéro de l'année du journal interne, il fait la rétrospective des événements et faits marquants de l'année écoulée. Ce peut être un encart spécial dans le journal interne ou un album dédié. La part de la photographie y est très importante. Ce *yearbook* peut aussi présenter certains thèmes, notamment les collaborateurs du groupe.
- *Le livre d'histoire ou commémoratif*. L'objectif est de retracer l'histoire d'une entreprise, voire d'un projet. L'écriture peut être confiée à un historien ou prendre un angle davantage artistique.

L'histoire au service de la communication interne

Pour commémorer ses 10 années d'existence et avant sa fusion à l'été 2008, la mutuelle Prévêa a réalisé un album noir et blanc représentant l'ensemble de ses collaborateurs.

Accor, pour ses 30 ans, a publié un ouvrage, *L'Aventure du possible*, aux éditions du Cherche Midi. Sous grand format (27 x 30 cm), l'ouvrage retrace en plus de 200 pages richement illustrées l'histoire du groupe. Les parcours et les témoignages des collaborateurs, le sens du voyage et du design sont particulièrement mis en lumière.

- La revue de presse. Elle représente un outil très utilisé également. L'objectif est de faire circuler auprès des salariés

de l'entreprise l'ensemble de l'information publiée dans la presse externe et traitant de l'entreprise. La diffusion peut être quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle en fonction de la taille et des activités de l'entreprise. La revue de presse peut être réalisée en interne ou en externe grâce à des agences spécialisées dans le recensement des articles de presse. Les articles peuvent être reproduits intégralement ou faire l'objet de synthèse. La revue de presse est soumise à la loi du 3 janvier 1995 sur le droit de copie et il conviendra de s'acquitter d'une taxe auprès du CFC, le Centre français d'exploitation du droit de copie.

- L'affichage est également une modalité de communication interne même si elle est souvent délaissée. Bien situé dans quelques endroits comme la machine à café, l'affichage peut pourtant représenter un moyen d'information peu onéreux et efficace.
- Les notes de service, les plaquettes de présentation, les livrets d'accueil sont d'autres formes utilisées par la communication interne.

2 Les outils oraux

• Il existe de nombreuses formes de communication orale. La plus évidente est la relation de face à face entre un manager et ses subordonnés. On évoque parfois l'idée que si les cadres faisaient bien leur travail, l'entreprise n'aurait pas besoin d'un responsable de la communication interne. La formule est certes abusive, car la stratégie, la cohérence, la définition des objectifs et des messages ne peuvent provenir que d'une réflexion ordonnée et spécialisée sur le sujet, mais elle traduit l'idée que le cadre est le premier relais d'information dans l'entreprise et que la communication interne ne peut rester l'affaire d'un spécialiste aussi professionnel soit-il. On évoque l'idée du management baladeur, traduction du vocable anglo-saxon *managing by walking around* pour expliquer l'importance de la présence sur le terrain des cadres d'entreprise échangeant avec les salariés et débattant des grands thèmes et enjeux de l'entreprise. Les réunions sont un lieu majeur dans l'activité d'une entreprise, elles sont un lieu de diffusion de l'information et d'échanges même si

beaucoup se plaignent de la perte de temps engendrée par leur multiplication (on parle de réunionite pour évoquer la tendance à multiplier les réunions peu efficaces). Il est usuel que dans chaque service, une réunion hebdomadaire soit planifiée avec l'ensemble de ses membres. Celle-ci a généralement lieu le lundi matin et sert à présenter les nouvelles relatives à l'entreprise et au service ainsi que le planning des activités futures.

- La convention est une opération de communication événementielle axée sur l'interne. Elle consiste en la réunion d'un grand nombre de salariés en un lieu unique, elle est destinée à transmettre des messages et écouter des attentes. Elle peut être généraliste, notamment pour expliquer une stratégie, présenter des résultats, ou thématique (convention de communicants, convention commerciale). Elle peut être périodique ou exceptionnelle, notamment s'il s'agit d'expliquer le rapprochement avec un concurrent, le lancement de nouveaux produits, une augmentation de capital... Pour marquer son importance, la convention est présidée par le plus haut niveau de l'entreprise, qui en assure généralement la conclusion. Des salles de réunion pourront être réservées afin de travailler en atelier. Des témoignages d'experts apporteront une réflexion externe au thème de la journée. Un journaliste est fréquemment invité à jouer les animateurs et, si la convention dure toute une journée, il est recommandé de prévoir des divertissements afin d'améliorer le sentiment de convivialité ; cela peut être l'invitation d'un chanteur, d'un magicien, d'une troupe de théâtre... Comme pour toute opération événementielle, une préparation soignée est nécessaire et le responsable de l'opération détaillera l'ensemble des éléments qu'il aura à considérer, établira – le cas échéant – un contrat détaillé avec une agence prestataire, préparera le retroplanning de l'opération. Il lui sera nécessaire, au début de la préparation, de se rendre sur les lieux afin de maîtriser l'ensemble des opérations liées à la conduite de l'opération.

Les conventions sont un moment fort de la vie de l'entreprise, il est toutefois fondamental que l'utilité soit clairement établie et que les salariés en ressortent avec des informations

dont ils ne disposaient pas. Sinon, la convention peut donner le sentiment d'une perte de temps : 53 % des salariés estiment que les propos tenus lors des conventions sont peu, voire pas, crédibles.

- En dehors des conventions assez lourdes à organiser, les entreprises peuvent mettre en place une formule plus légère ou plus originale. Ainsi le groupe HP organise mensuellement des *Happy pots* où, sur chaque site, des rendez-vous débats sur des thèmes comme la solidarité ou l'environnement sont l'occasion d'échanges avec des salariés. En juin 2011, Veolia Environnement a cherché à sensibiliser ses collaborateurs à huit gestes éco-responsables. Une exposition a été réalisée dans le hall du siège social, une boîte à idées a été installée et un dépliant remis à chaque salarié. L'ensemble des assistants ont été invités à un petit-déjeuner avec la direction du développement durable et une matinée d'information a été organisée pour tous les collaborateurs.

Parmi ces opérations spéciales figurent les *incentives* qui consistent à organiser des événements en général sportifs destinés à une population souvent commerciale de l'entreprise (canyoning, alpinisme...). L'objectif est ici de motiver un public de salariés autour des valeurs d'effort, de dépassement de soi et d'esprit d'équipe.

- Les portes ouvertes internes sont une modalité de communication interne issue des relations publiques. L'idée est que chaque service puisse se tenir à disposition, durant des plages horaires définies, pour pouvoir présenter ses activités à l'ensemble des autres services de l'entreprise. Les autres moyens sont plus traditionnels, à l'exemple de l'entretien individuel d'appréciation, des rencontres avec la direction, des visites que celle-ci peut faire sur le terrain à la rencontre de ses salariés sans oublier les multiples actes de la vie professionnelle comme les cérémonies des vœux, des départs en mobilité ou en retraite de collègues qui sont autant d'occasion de diffusion de messages.

3 Les moyens techniques et électroniques

- Proche de l'outil oral, le journal téléphoné consiste en la mise à disposition auprès des salariés d'une ligne

téléphonique aboutissant à un répondeur diffusant périodiquement des informations sur la vie de l'entreprise. Ce système peut être conçu soit pour l'ensemble des collaborateurs, soit pour une population spécifique, il peut être mis à jour quotidiennement ou chaque semaine. Les informations sont généralement brèves (5 à 10 minutes) et visent à intéresser le salarié qui arrive à son bureau le matin (rangement du bureau, café...) ou la population des travailleurs nomades en déplacement constant chez des clients et pouvant accéder aux informations de son entreprise via son téléphone de voiture. Cette possibilité peut également s'opérer via la radio d'entreprise que le salarié peut écouter soit directement sur l'intranet, soit télécharger sous forme de podcast.

- Proche de l'outil écrit est le message électronique, c'est un outil de travail et un moyen de communication. Ses effets sur la communication interne ont été majeurs car il a contribué à une immédiateté dans la diffusion des informations mais aussi à réduire les cloisonnements internes. Ses effets peuvent aussi être négatifs car il réduit les relations de face à face. Combien de fois n'adressons-nous pas un message à notre voisin de bureau plutôt que de lui parler directement? De même, le message électronique peut être source de conflit s'il est mal utilisé. L'ironie que nous pouvons avoir dans la tonalité de notre voix ne passe absolument pas sous forme électronique et les incompréhensions sont souvent nombreuses.

- Intranet est devenu en quelques années un des outils centraux de la communication interne. Il permet de mettre à disposition des salariés toute l'information dont celui-ci peut avoir besoin. Les documents sont classés par catégorie et peuvent contenir des mots de passe pour réserver la lecture à certaines catégories de personnel. Outre des documents très pratiques sur sa rémunération, le remboursement de ses notes de frais ou de déplacement, ses demandes de congés, il trouve les documents d'informations de l'entreprise, ses rapports d'activité, le journal interne et différentes *newsletters*. L'intranet peut contenir des espaces collaboratifs permettant aux salariés de travailler ensemble sur le même document, des espaces forums pour permettre le débat interne.

Un grand nombre d'entreprises et la quasi-totalité des plus grandes publient quotidiennement une dépêche d'actualité diffusée aux salariés et présentant le fait marquant du jour. Envoyées sur les messageries électroniques, ces dépêches sont archivées sur l'intranet. L'intranet peut servir aussi de support pour les Web télé qui commencent à concurrencer le journal interne. Les Web télé sont des émissions conçues sur une télévision interne à l'entreprise et diffusées régulièrement sur le circuit intranet sous forme de clips vidéos présentant un journal d'information et des reportages sur la vie de l'entreprise.

- L'intranet permet d'organiser des chats entre les salariés et un membre de l'équipe de direction. Chaque salarié peut alors poser la question qu'il souhaite à un dirigeant dont la réponse sera vue par l'ensemble des autres salariés présents sur le chat. Cela offre une facilité de débat facilement organisable et pour un coût réduit.

- Le réseau social interne. Les messageries électroniques ayant peu évolué depuis leur apparition dans les entreprises autour de 1995, un grand nombre de celles-ci et notamment les très grandes entreprises, ont lancé à partir de 2010 leur propre réseau social interne, copié sur le modèle de Facebook. La messagerie classique continue d'exister mais elle coexiste avec un espace qui se veut davantage convivial (photo du salarié) et surtout collaboratif puisque chaque salarié indique ses thèmes de travail, ses compétences, de manière à ce que chacun puisse suggérer des idées aux personnes en charge de projets et participer à des espaces de discussion. En 2014, le réseau social interne apparaît être la priorité des responsables intranets en France (étude Intranet et RSE, janvier 2014).

- Le journal lumineux est une modalité beaucoup plus ancienne d'information des salariés. Son utilisation est plus statique et ne permet que d'y inscrire des messages courts. Il est surtout employé dans les halls d'accueils bien qu'il y soit de plus en plus supplanté par les écrans plasma.

- La vidéotransmission permet de diffuser instantanément des conférences effectuées par le président de l'entreprise ou un membre du comité de direction. Elles sont souvent

utilisées lors de l'annonce des résultats financiers pour informer les salariés le jour de l'annonce des résultats à la presse. Là aussi, son utilisation via le satellite est concurrencée par la capacité du Web à diffuser de longues émissions en direct pour un coup réduit et une qualité d'image qui commence à être équivalente.

Le salarié croit-il encore en son entreprise?

Le salarié français s'est fortement distancié de son entreprise. Une étude CFDT 2012 indiquait que 45 % des salariés avaient le sentiment de ne pas être reconnus dans le travail et 48 % déclaraient manquer de temps pour accomplir leurs tâches. En juin 2013, une autre enquête ANACT/TNS montrait que pour 68 % d'entre eux, la qualité de vie au travail s'était dégradée ces cinq dernières années.

Autre donnée intéressante de cette étude : lorsqu'on leur pose la question de ce que signifie pour eux la qualité de vie au travail, ils étaient 64 % à répondre « Le respect ».

La communication interne en France : état des lieux

En 2012, l'Association française de communication interne a effectué une enquête sur la fonction de communicant interne. Voici quelques données :

- 75 % des communicants internes sont des femmes.
- La fonction est de plus en plus souvent rattachée à la direction de la communication (39 % contre 29 % en 2005) et non à la DRH (23 % contre 31 % en 2005). 30 % sont rattachés directement à la DG.
- Les communicants internes ont le sentiment de consacrer trop de temps à l'élaboration des outils et pas assez au conseil en management et au développement de la dynamique collective.

78 % déclarent que le premier objectif est d'accompagner les changements dans l'entreprise et 75 % d'expliquer l'entreprise et ses orientations stratégiques.

La communication interne doit donc désormais se penser de manière plus souple, plus modulable, plus segmentée vers ses différents publics. Le classique plan de communication

interne valable pour l'ensemble des salariés fait place à une « vision » ou « posture » de communication très légère mais ouvrant la voie vers une multitude de microprojets transverses dans l'entreprise et vraisemblablement davantage mobilisateurs.

Des paramètres comme la multiplication de signes « respectueux » envers les salariés, l'accent porté à la possibilité de rencontres informelles, la promotion de l'esprit d'équipe, tout ceci ne peut s'effectuer par le simple rôle de la communication interne mais aussi et surtout par une implication managériale forte.

POUR ALLER PLUS LOIN

BRULOIS V., CHARPENTIER J.M., *Refonder la communication en entreprise*, FYP, 2013.

DECAUDIN J.M., IGALENS J., *La communication interne*, 3^e éd., Dunod, 2013.

LIBAERT T., ALMEIDA (d') N., *La communication interne*, 6^e éd., Dunod, 2010.

PERRUCHOT-GARCIA V., *Dynamiser sa communication interne*, Dunod, 2012.

RENCKER E., *Le nouveau visage de la com'interne*, Eyrolles, 2007.

La communication externe

Celle-ci comprend un grand nombre de domaines et plusieurs variétés d'outils.

I LES DOMAINES DE LA COMMUNICATION EXTERNE

1 La communication B to B ou Business to Business

C'est la communication des industriels vers d'autres industriels. Un équipementier automobile fabriquant des roulements à bille n'aura pas besoin de communiquer vers le grand public puisque ses produits ne seront achetés que par les constructeurs automobiles. Les producteurs de photocopieurs ou de moteurs d'avion sont dans ce cas. Ils développeront donc une communication spécifique destinée à un très faible nombre d'interlocuteurs: les entreprises qui achètent leurs produits. Cette communication pourra notamment être utilisée par les PME dont les produits sont achetés par d'autres entreprises et non directement par le public. Cela n'empêchera pas ces entreprises de communiquer vers le grand public avec l'objectif de faire naître chez lui le désir de trouver le produit lorsqu'il est en contact avec l'industriel final. À titre d'exemple, Sony fabrique des systèmes d'échographie médicale en 3D et en fait la publicité dans la presse grand public. Sony sait bien que personne dans le grand public n'achètera son appareil. L'entreprise espère seulement que lorsqu'une femme s'adressera à son spécialiste ou son hôpital pour son échographie, elle pourra lui demander s'il possède ou non ce nouveau système. La cible directe de la communication est le milieu médical,

la cible indirecte, prescriptrice est le grand public. Les outils de la communication *Business to business* sont semblables aux autres outils de la communication externe, excepté que le recours aux campagnes publicitaires est moins fréquent puisque la communication est fortement ciblée. Parmi les tendances récentes de cette communication, on repère l'importance croissante de messages corporate présentant donc davantage l'entreprise, ses compétences et ses valeurs que la qualité de ses produits.

2 La communication de crise

Elle s'est considérablement développée depuis une quinzaine d'années et l'accélération des crises. Certains vont jusqu'à déclarer que la communication de crise tend à devenir la norme et que la communication d'entreprise ne serait plus qu'une petite période heureuse entre deux communications de crise. La communication de crise peut concerner tout type d'organisations, quels que soient sa taille ou son secteur d'activité. Là où on pensait précédemment que la crise était le résultat d'un accident technologique majeur, on s'aperçoit désormais qu'elle peut résulter d'éléments infimes qui, mal gérés deviendront progressivement une crise pour l'organisation. Les principes de la communication de crise reposent d'abord sur la capacité d'anticipation. Dans cette phase préparatoire, l'organisation se doit de mettre en place une organisation adaptée, notamment en installant un dispositif d'alerte valable 24 heures sur 24, en créant une cellule de crise adaptée et en désignant ses membres ainsi que la personne en charge de la fonction de porte-parole. Elle repérera la cartographie des acteurs potentiellement impliqués dans chaque type de crise et recensera les relais sur lesquels elle pourra s'appuyer. Tâche essentielle, elle rédigera des argumentaires sur chaque cas de crise possible en réfléchissant pour chacun sur le message essentiel à diffuser et sur les réponses aux questions les plus probables qui ne manqueraient pas d'être posées par les journalistes. Un paramètre important est celui de l'image préalable, une entreprise bénéficiant d'une excellente réputation aura souvent plus de chances de surmonter une crise qu'une

entreprise ayant une image déplorable. Dans le premier cas il sera toujours possible d'invoquer la force majeure ou l'inexistence du risque zéro, dans le second l'incompétence ou la malhonnêteté seront rapidement citées comme cause de la crise. La réalisation régulière d'exercice de crise renforce la capacité de répondre de manière adaptée et la plupart des grandes entreprises en effectuent un ou deux par an pour tester leur capacité de réaction. La pratique régulière du *média training*, entraînement à la prise de parole devant les médias, est également un paramètre de réussite important. Une réflexion en amont de la crise sur le rôle d'Internet est également importante, d'abord parce que la surveillance des réseaux sociaux peut être un moyen de détecter les premiers signes d'une crise émergente, ensuite parce que la création d'un site caché (*dark site*), contenant toutes les réponses de l'entreprise à une crise, peut être envisagée pour qu'il soit mis en ligne si la crise s'emballe.

Lorsque la crise a démarré, les principes de la communication sont au nombre de cinq.

- D'abord, il convient d'assumer et de prendre ses responsabilités. Les entreprises qui surmontent les crises sont, toutes choses égales par ailleurs, celles qui font face et répondent aux interrogations sans minimiser leur rôle.

Il convient ensuite de le faire avec une réactivité totale. L'image souvent prise en illustration de ce principe est celui de l'incendie. Lorsque celui-ci se déclare, il vous est possible de l'éteindre au bout de dix secondes avec un verre d'eau, au bout d'une minute il vous faudra un seau et si vous attendez une heure il est probable qu'il vous faille une caserne de pompiers. Le principe est valable en cas de crise, plus le temps s'installe sans votre prise de parole, plus il vous sera difficile d'apparaître crédible et de gagner la confiance.

- La transparence est ici nécessaire. Le terme est certes galvaudé à force d'avoir été utilisé abusivement, il traduit néanmoins un besoin d'une attitude d'ouverture et de compréhension de la part de l'entreprise. Combien de crises ont pris une ampleur très forte en raison de la vision d'une organisation qui s'en tenait à une attitude hautaine et technique. Il conviendra donc de mettre en place des dispositifs

prouvant la transparence de l'organisation en crise (portes ouvertes, numéro vert, Web camera...).

- Quatrième principe, la nécessité d'utiliser la stratégie des alliés qui consiste à inciter nos alliés potentiels à prendre la parole sur le sujet de la crise. Une prise de parole externe aura toujours plus de poids que celle de l'organisation en crise, celle-ci sera toujours vue comme juge et partie et donc peu crédible.
- Enfin, cinquième principe, l'occupation du terrain. Ce principe signifie que la crise peut durer longtemps et que le dispositif doit être adapté à une gestion de la communication sur une longue durée.

Dans une communication de crise, il ne faut pas négliger la dernière étape, celle dite post-crise. Dans cette phase, deux idées sont recommandées. D'abord celle d'effectuer un retour d'expérience (Rex). On distingue le REX à chaud qui s'effectue immédiatement après la crise lorsque les participants à la cellule de crise se préparent à quitter la salle. Le REX à froid s'effectue une quinzaine de jours plus tard, généralement après un entretien individuel approfondi avec chaque participant à la cellule de crise. La deuxième idée est, une fois la crise passée, de s'interroger sur les opportunités que cette crise a pu générer. L'exemple historique est celui de l'entreprise Johnson & Johnson qui dut affronter une crise grave aux États-Unis en 1982 à la suite de la découverte de cyanure dans un produit que l'entreprise fabriquait, le Tylenol. Après la fin de la crise, l'entreprise prit toutes les mesures appropriées pour éviter qu'une crise semblable ne se reproduise et lança une campagne nationale de publicité pour exiger de ses concurrents qu'ils en fassent autant. Résultat, l'entreprise bénéficia d'une réputation de citoyenneté très forte et augmenta fortement ses parts de marché.

3 La communication d'acceptabilité

Elle s'effectue en accompagnement d'un projet pouvant être rejeté. C'est donc une communication de nature ponctuelle, limitée dans le temps et dans l'espace. On distingue deux grands types chacun se subdivisant en deux catégories :

1. Une communication d'acceptabilité s'effectuant sur un territoire géographique délimité :
 - à caractère technico-économique. Cela renvoie souvent à des enjeux d'impacts environnementaux, comme l'illustrent les controverses autour du projet d'installation de l'aéroport Notre-Dame-des-Landes dans la région nantaise ;
 - à caractère social. Cela renvoie à toutes les problématiques du logement social et à leur acceptabilité locale.
2. Une communication d'acceptabilité non réductible à un territoire. Cette communication pouvant être de nature industrielle ou publique.
 - Industrielle. Ce qui peut être le cas d'un dossier comme celui des organismes génétiquement modifiés (et cette opposition peut d'ailleurs se focaliser sur un territoire particulier, à l'exemple des arrachages de champs d'OGM).
 - Publique. Cela ouvre le champ de la communication publique et sa difficulté à faire accepter des mesures en apparence nécessaires mais potentiellement impopulaires (réforme des retraites par exemple).

Tableau 4.1 – Les formes de la communication d'acceptabilité

La communication d'acceptabilité			
Territorialisée		Thématique	
Technico-économique	Sociale	Industrielle	Publique
<i>Ex.</i> : implan- tation d'auto- route	<i>Ex.</i> : loge- ment social	<i>Ex.</i> : OGM, EPR...	<i>Ex.</i> : réforme de l'éducation, des retraites...

Le premier point est celui qui a été l'objet du plus grand nombre d'études, surtout nord-américaines. Au centre du thème de l'acceptabilité figure le concept de Nimby qui signifie :

- Une acceptabilité de principe : aux questions d'opinion relatives à l'acceptabilité « politique », la majorité des interviewés reconnaît la nécessité des implantations.

– Un refus de fait : à la question « accepteriez-vous une telle installation à proximité de votre domicile ? », la majorité des interviewés refuse.

Les dix principes de la communication d'acceptabilité

1. Le rôle majeur de l'amont. La communication sera d'autant plus efficace qu'elle aura débuté tôt.
2. La communication se doit d'être participative, c'est-à-dire ne pas s'apparenter à un flux d'information unilatéral mais à un réel échange.
3. L'importance de la stratégie des alliés. Il s'agit ici de recenser et d'actionner les relais susceptibles de renforcer et crédibiliser la communication de l'aménageur.
4. La reconnaissance des nuisances. L'entreprise doit reconnaître que son action comporte également des aspects négatifs.
5. L'importance d'un ciblage précis. Il s'agit ici d'opérer une distinction entre l'image institutionnelle découlant d'une communication grand public et l'acceptabilité *stricto sensu* issue d'une communication soigneusement délimitée.
6. L'occupation du terrain. Si les conflits d'aménagement sont anciens, un des éléments de nouveauté réside dans la capacité d'action des opposants et particulièrement sur le plan médiatique où ils disposent fréquemment d'un capital initial de sympathie.
7. Une communication par la preuve. Si l'opposant dispose d'un capital de sympathie supérieur à l'aménageur, celui-ci encourt le risque d'une suspicion généralisée envers ses propos.
8. Une communication par le symbole. Cela suppose pour l'aménageur de mettre en place des moyens de communication dont la seule efficacité pourra n'être que « symbolique » à savoir réduire toute critique sur l'absence de communication : numéro vert, portes ouvertes, forum Internet...
9. Une communication accessible à tous. Une caractéristique sociologique des aménageurs a trait à l'importance de la culture technicienne issue fréquemment des mêmes écoles d'ingénieurs. Valorisant l'approche rationnelle, elle délaisse souvent la communication réduite en flux d'informations, généralement à caractère technique. La logique de l'interlocuteur demande à valoriser une communication vulgarisée afin que le dialogue puisse s'opérer autour d'un langage commun.

10. Une communication de proximité. Elle prend son sens autour de deux axes :

- un ancrage local. Le fait que le projet soit porté localement réduit la critique sur la méconnaissance du contexte local et le sentiment d'une opposition local/national ;
- un face à face. L'importance de l'écoute, l'investissement en temps, en somme, la revalorisation de la notion de respect dans la communication d'entreprise apparaît comme un déterminant essentiel. Dans une relation de communication en face à face, celui qui s'est déplacé à la rencontre de l'autre marque un avantage essentiel.

4 La communication financière

C'est un domaine en croissance forte, lié à l'accroissement des flux monétaires internationaux. Elle vise les publics financiers de l'entreprise, les investisseurs institutionnels et ceux qui sont appelés abusivement les « petits porteurs », même si la capacité d'investissements de certaines grandes fortunes peut être supérieure à celle de certains fonds d'investissements. Il est donc préférable de distinguer les investisseurs institutionnels comme les banques ou les fonds d'investissements et les actionnaires individuels. Les salariés peuvent également être une cible importante de la communication financière puisque de nombreuses entreprises ont ouvert leur capital à leurs salariés.

Les outils de la communication financière sont les annonces de résultats financiers qui obéissent à des règles strictes, le rapport annuel qui présente l'ensemble des résultats de l'année et qui sort généralement en février de l'année suivante. Les *road shows* sont des présentations de l'entreprise, de ses résultats et de ses perspectives qui sont effectués en région ou à l'étranger devant des analystes ou des actionnaires actuels ou potentiels de l'entreprise. L'Assemblée Générale est un moment fort puisqu'il est celui de la présentation annuelle des comptes et des perspectives devant l'ensemble des actionnaires de l'entreprise. Les débats peuvent y être très animés et ont parfois pu conduire à la révocation du dirigeant d'entreprise. L'entreprise peut créer des

clubs d'actionnaires afin de les fidéliser en leur offrant des visites d'entreprises, des invitations à des spectacles qu'elle parraine, voire des tarifs privilégiés sur certains produits ou services. Des lettres aux actionnaires peuvent leur apporter régulièrement, en général trimestriellement, des éléments nouveaux d'information. Le site Web est un outil incontournable puisqu'il permet d'offrir aux actionnaires, sur une rubrique qui leur est réservée, toute l'information dont ils peuvent avoir besoin ; ils peuvent poser toutes les questions qu'ils souhaitent à l'entreprise et des *chats* permettent de s'entretenir en direct avec le directeur financier. Des opérations de relations publiques, notamment la présence dans des salons spécialisés comme le Salon de l'investissement sont également des occasions de rencontre et d'échanges.

La communication financière devrait continuer à croître, l'actionnaire étant devenu un des premiers publics de l'entreprise. Déjà, les communicants financiers sont de plus en plus nombreux, on estime qu'entre un quart et un cinquième des communicants dans les sièges sociaux d'entreprises ont en charge la communication vers les publics financiers. En règle générale, la direction de la communication a la responsabilité de la communication vers la presse économique et financière et les opérations de relations publiques vers les actionnaires ; la relation avec les investisseurs et les analystes étant du ressort de la direction financière.

5 La communication thématique, l'exemple du développement durable

Le terme de développement durable est né en 1987 avec le rapport Brundtland *Our common future* et les premières communications utilisant l'argument environnemental sont apparues en France peu après. C'est par le marketing écologique que la communication environnementale est apparue en France. Plus précisément en 1989 après que le groupe Henkel a racheté la marque Le Chat et décidé de lui donner un positionnement environnemental. « Une propreté éclatante est une contribution à la protection de l'environnement ». La polémique qui suivit en raison de la justification de la promesse (l'absence de phosphates), la contre-offensive

de Rhône-Poulenc alors premier producteur de phosphates et surtout les résultats financiers obtenus (5 % de parts de marché) entraînent un véritable choc dans l'ensemble du milieu industriel.

Outre la communication produit, la communication environnementale concerne également la communication corporate puisqu'elle tend à améliorer l'image de l'entreprise. Or, on considère d'ailleurs que le thème du développement durable au sens large (le développement durable regroupe les sphères économiques, sociales et environnementales mais dans les faits, l'essentiel des communications utilisent l'argument écologique) est un des tout premiers thèmes de communication de l'entreprise. Le développement durable semble devenu l'un des plus petits dénominateurs communs de l'ensemble des communications d'entreprise. Face à la porosité des cibles, les messages se doivent d'être compréhensibles de l'ensemble des publics de l'entreprise. Le développement durable présente la caractéristique que chaque interlocuteur (actionnaire, salarié, client, citoyen...) y trouve une clé de réponse à ses attentes. L'aspect englobant, voire confus de la dénomination de développement durable offre l'avantage de permettre toutes les compréhensions possibles aux diverses parties prenantes.

La communication interne est également utilisée dans l'idée de renforcer auprès des salariés le sentiment, voire la fierté, d'appartenance. C'est un thème largement utilisé en interne pour faciliter des valeurs communes et une motivation au service de l'entreprise.

Il n'y a pas d'outils spécifiques à la communication sur le développement durable. L'entreprise fera juste attention à éviter d'utiliser des moyens trop luxueux et elle publiera ses plaquettes sur du papier recyclé. Actuellement, la communication semble avoir évolué. L'idée du développement durable reposait sur un principe d'égalité des trois sphères économique, environnementale et sociale. Or, non seulement la sphère sociale a toujours été minimisée et réduite à certains aspects de parité homme-femme dans la gouvernance d'entreprise, ainsi qu'à certains paramètres de diversité culturelle, mais en outre, la sphère environnementale, et

particulièrement depuis la parution du 4^e rapport du GIEC (Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat) en février 2007, tend à se focaliser sur le seul aspect du changement climatique. La communication verte est née avec les actions de promotion des produits des entreprises Henkel et Reckitt & Coleman, elle est issue des écoles de marketing de l'univers des lessiviers. Quinze années plus tard, le discours « produit » s'est estompé et le thème environnemental apparaît davantage utilisé par la communication *corporate*, le *risk* management et la communication financière. Un déplacement majeur d'un thème au sein de domaines de communication de l'entreprise a ainsi été opéré. Enfin, il semble qu'il y ait eu comme un dévoiement de l'idée originelle de développement durable qui plaçait l'idée de relation au cœur de sa définition. Son utilisation a évolué progressivement vers une approche plus institutionnelle que relationnelle. Elle ressort actuellement davantage des actions de communication *corporate* que de relations publiques. Notons enfin la contestation des publicités environnementales sous l'argument du *greenwashing* que l'on traduit par éco-blanchiment. Cela concerne les communications d'entreprise visant à se doter d'une image écologique seulement par la publicité mais sans toucher aux actions concrètes de l'entreprise. Ce thème a été fortement débattu lors du Grenelle de l'environnement à l'automne 2007 et a entraîné la création d'un nouvel organisme de régulation de la publicité en France, l'ARPP, Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité. Un comité paritaire composé à part égale de professionnels et d'associations de consommateurs et de protection de l'environnement a été créé, dont la première mission fut de redéfinir les règles de la publicité en ce domaine. Son avis a été publié le 2 avril 2009. Il a été suivi d'une nouvelle recommandation de l'ARPP le 26 juin 2009. Plus globalement, c'est à une redéfinition de la communication que le développement durable invite. Par le dialogue entre les sphères environnementales, économiques et sociales, par l'accent mis sur la responsabilité sociale de l'entreprise, par la notion centrale de « parties prenantes » qui tend parfois à supplanter celle de « cible » dans la stratégie de communication de l'entreprise, par l'invitation à la création

de nouveaux outils de communication comme les conseils de dialogue et les commissions de concertation, par l'attention portée à la nécessaire intégration de l'entreprise dans son environnement (pris ici au sens global), le développement durable peut être une opportunité pour le responsable de communication d'entreprise, à condition bien sûr qu'il évite le risque évoqué au paragraphe ci-dessus de ne concevoir cette notion que comme un thème de communication parmi d'autres, et surtout sans lien direct avec les activités et engagements de l'entreprise.

6 La communication de proximité

On distingue quatre formes de communication. En communication interne, c'est celle qui s'effectue entre un manager et ses équipes, la notion de management baladeur vu plus haut en est une illustration. Les trois autres formes se situent au niveau de la communication externe où l'on distingue :

- la proximité au niveau des outils et que traduit l'inversion depuis le début des années quatre-vingt-dix du ratio média/hors-média, c'est-à-dire l'utilisation de moyens de communications de nature moins publicitaire et davantage relationnelle ;
- la proximité au niveau des messages et que l'on retrouve soit au travers des processus identificatoires sur les visuels publicitaires (mise en scène de salariés) soit par les accroches jouant sur une relation « nous/vous » ;
- la proximité géographique, territoriale, fortement corrélée aux mouvements précédents.

La communication de proximité au niveau géographique est plus importante. Les étudiants constateront que la plupart des manuels de communication s'adressent à des responsables de communication travaillant au sein de la direction communication du siège social, alors même que le nombre de chargés de communication dans les implantations (usines, délégations régionales) est souvent plus important et que cette communication de terrain obéit à ses règles propres. Elle utilisera peu la publicité mais s'investira à la rencontre des acteurs

locaux, la part des relations publiques y est souvent plus importante. Les cibles de communication seront également légèrement différentes, le communicant de proximité ciblera la presse quotidienne régionale, les élus locaux, les riverains de son usine. Ces spécificités peuvent être représentées par un tableau comparatif de la communication de proximité et de la communication émanant du siège social.

**Tableau 4.2 – Communication à distance
et communication de terrain**

	Philosophie	Moyens clés	Organisation	Management	Avantages	Inconvénients
Communication classique	Rigide	Publicité	Centralisée	Ligne hiérarchique	Rapidité	Écoute
Communication de proximité	Flexible	Relations publiques	Décentralisée	Participation des salariés	Finesse	Temps

7 La communication corporate

Elle traite de l'image de l'entreprise. Elle est apparue dans les années 1920 aux États-Unis et une dizaine d'années plus tard en France. La communication corporate traite de l'entreprise en tant qu'institution, d'où son nom de communication institutionnelle. Le grand public est considéré comme la première cible de la communication corporate mais cela peut varier selon le type d'activités de l'entreprise. Lorsqu'elle communique de cette manière l'entreprise diffuse des messages portant sur ses valeurs, sa personnalité, ses activités sans faire référence directement à ses produits. Les thèmes principaux portent sur sa puissance et son leadership, ses activités, sa capacité d'innovation, son sens du service et la relation qu'elle souhaite entretenir avec ses clients «vous apporter davantage de confort, être à votre écoute, être proche de vos préoccupations». La communication corporate subit une évolution actuelle avec la récession qui incite les entreprises à investir plutôt dans des actions de

court terme où la rentabilité se mesure plus instantanément. Un indice est fourni par les plans de communication corporate dont la durée qui était autrefois de 3 à 5 ans est désormais proche de l'année. C'est là un indicateur inquiétant puisque la construction d'une image d'entreprise s'effectue sur le long terme et il est nécessaire d'avoir une continuité de messages et de positionnements pour créer et renforcer une image d'entreprise.

8 La communication de recrutement

Utilisée pour attirer les futurs salariés dont l'entreprise a besoin, cette communication s'adresse essentiellement aux étudiants des grandes écoles et des universités. Certains critiquent son utilité en période de chômage, mais l'objectif pour l'entreprise n'est pas juste de trouver les salariés dont elle a besoin, elle vise à attirer les meilleurs. Actuellement, les entreprises préférées des jeunes étudiants français sont LVMH, L'Oréal, Danone, Google et Canal Plus dans la catégorie «business». EADS est l'entreprise préférée des étudiants en filière ingénieur, devant Thales, Safran, EDF et Vinci (étude Trendence 2013). Google est l'entreprise la plus attractive au monde pour les étudiants en commerce ou en études d'ingénieur; elle est suivie pour les étudiants en management, de KPMG, PricewaterhouseCoopers et Ernst & Young. Les étudiants en écoles d'ingénieur classent, après Google, IBM, Microsoft, BMW et Intel. L'entreprise emploiera pour cela des messages mettant en évidence les carrières offertes et ses valeurs. Les messages de recrutement sont souvent liés à la communication institutionnelle de l'entreprise et en rappellent les codes. Pour de nombreux spécialistes, il est désormais préférable de parler de marque employeur (ou *employer branding*) plutôt que de communication de recrutement. L'idée est double, elle est d'abord que l'entreprise présente ses valeurs d'employeur de manière globale et non seulement dans une visée de court terme axé sur des actions de marketing de recrutement. Elle est ensuite que cette communication *employer branding* est de nature tout à la fois externe et interne puisqu'elle s'adresse également aux salariés de l'entreprise en les invitant à se reconnaître dans les

visuels qu'elle présente aux recrutés potentiels. Quant aux moyens, ils consistent en petites annonces, en publicités, en présentation de l'entreprise devant des publics étudiants en accord avec l'université ou l'école (on appelle cela la méthode de l'amphi-retape), en parrainage d'actions étudiantes ou de chaires universitaires, en organisations de concours, en présence dans des salons spécialisés du type salon de l'étudiant ou salons des métiers, en opération de communication événementielle de type « 24 heures pour nous convaincre » où l'entreprise loue un espace comme le Stade de France, mobilise ses cadres et invite les étudiants pour présenter ses métiers et s'engager sur des recrutements pouvant s'effectuer dans la journée. Internet est devenu un outil majeur de la communication qui permet de présenter les métiers, de dialoguer avec les recruteurs, d'envoyer son CV. La présence de certaines entreprises sur les réseaux sociaux, la mise en ligne de clips vidéos adaptés au public étudiant, l'organisation de *serious games* via un site web dédié, peuvent être de bonnes opportunités pour les entreprises d'améliorer leur image de marque employeur et d'accroître leur attractivité auprès de recrutés potentiels.

9 La communication multiculturelle

Les entreprises vivent dans un univers mondialisé et doivent se poser la question du type de communication qu'elles souhaitent y inscrire. La question de la signature institutionnelle se pose d'emblée, faut-il traduire le message de l'entreprise comme L'Oréal (« Parce que vous le valez bien ») ou utiliser un slogan unique pour l'ensemble des pays comme Accenture (*High performance, delivered*), le magazine interne doit-il être traduit en autant de langues que de pays où l'entreprise est implantée ou se contenter d'une simple version en français et en anglais. De même, se pose la question de la standardisation ou de l'adaptation des visuels publicitaires; il sera plus coûteux de prévoir des adaptations locales et cela peut fragiliser la cohérence globale de la marque entreprise, mais à l'inverse les campagnes peuvent être mieux reçues si elles sont bien adaptées au marché et à la culture locale. La question se pose aussi pour les actions de parrainage de l'entreprise, est-il

préférable d'avoir un partenariat unique au niveau mondial avec une ONG ou plutôt des partenariats différents dans chacun de nos pays? L'entreprise pourra davantage capitaliser sur un partenariat unique, mais l'ONG pourra être différemment représentative selon les pays. À chaque fois, il n'y a pas de réponse unique, mais des situations à gérer au cas par cas en fonction des enjeux de l'entreprise.

10 La communication sensible

Ce domaine de communication a été formalisé à partir des années 2000. Son appellation a une double explication. Il s'agit d'abord d'une communication dite sensible parce qu'il est difficile d'en prévoir par avance les résultats. Elle utilise fréquemment l'analogie avec l'effet papillon formalisé par le météorologiste américain Edward Lorentz en 1972 : le battement d'ailes d'un papillon dans le golfe du Mexique peut entraîner une tempête sur les côtes atlantiques. Il s'agit ici d'une référence à la sensibilité de la communication et à des conséquences négatives pouvant surgir à l'exemple de l'effet boomerang. La deuxième raison est que cette communication traite de sujets sensibles pour l'entreprise et ses publics. La communication sensible regroupe quatre sous-domaines :

- la communication d'acceptabilité,
- la communication sur les risques,
- la communication de crise,
- la communication sur des thèmes sensibles, comme la communication de l'industrie de l'armement, des pesticides, du tabac ou des OGM.

11 Le lobbying

Appelé également communication d'influence ou affaires publiques, le lobbying tire son nom du *Lobby*, c'est-à-dire le couloir, vestibule ou hall des parlements. Il évoque les pressions que peuvent exercer dans l'ombre les entreprises sur les hommes politiques. Le lobbying reste une discipline de communication qui peut s'effectuer à différents niveaux. Au plan international tout d'abord, il concerne les actions à

mettre en œuvre pour influencer sur une négociation internationale ou auprès des institutions européennes. On estime à 15 000 le nombre de personnes exerçant une activité de lobby à Bruxelles. L'influence peut également s'exercer auprès des institutions nationales françaises, parlement, ministères, autorités administratives, associations d'élus et chambres consulaires. Elle peut enfin s'effectuer au niveau local auprès des élus locaux, des conseils généraux ou régionaux. Les principes de la communication d'influence sont d'abord de bien connaître son interlocuteur, ce qui nécessite un bon réseau de veille. Il est important d'agir au bon moment, c'est-à-dire le plus en amont possible de la décision sur laquelle l'entreprise souhaite influencer. Le lobbying doit être personnalisé, il ne s'agit pas d'adresser un message électronique à l'ensemble des parlementaires pour se sentir efficace. La connaissance du jeu des acteurs est importante dans l'idée d'une communication par la bande.

La communication par la bande est une communication qui, en référence au jeu de billard, consiste à adresser son message à une personne avec l'idée que celle-ci le relatera ensuite vers une autre personne. En lobbying, cette pratique est courante, on s'adressera aux élus qui nous sont a priori favorables dans l'espoir qu'ils pourront ensuite convaincre leurs collègues plus efficacement que nous ne pourrions le faire nous-même.

Le lobbying doit être intégré dans une stratégie globale de communication. Les cibles, les messages et les moyens doivent être en cohérence avec la communication globale de l'entreprise. Il est souvent bon dans une action de lobbying de préparer à l'avance les concessions que l'entreprise est prête à faire puisque le lobbying peut nécessiter des actions de négociation. Il faut aussi dépasser les intérêts catégoriels pour être crédible; en clair, l'entreprise ne peut plaider la défense d'une mesure dans son seul avantage financier, elle doit pouvoir démontrer que le problème est plus large avec les conséquences pour la population ou ses salariés. Le lobbying nécessite d'avoir une démarche de long terme, il s'agit d'anticiper les textes, de prendre très tôt les contacts avec les décideurs et d'assurer un relationnel également en

période creuse ou après que les décisions sont prises. Enfin, le lobbyiste devra avoir une éthique irréprochable, les invitations trop appuyées ou les cadeaux de valeurs pourront s'apparenter à des tentatives de corruption, il est donc préférable d'éviter toute dérive dans un domaine où la transparence n'est pas toujours évidente.

Un bon lobbyiste doit avoir de l'intérêt pour le monde politique, de la patience pour construire son réseau et être reconnu, une bonne culture générale, des connaissances juridiques, une personnalité ouverte et souple.

Réflexions sur le lobbying

« Je pense que le lobbying est une forme de communication d'entreprise et plus concrètement, une forme de relations publiques. En effet, le lobbying consiste en un processus planifié de communication persuasive qui se concrétise dans la relation avec les pouvoirs publics. C'est pour cela que le lobbying fait partie des stratégies de relations publiques. C'est, comme le disait un professionnel bruxellois, de l'ingénierie relationnelle.

Le lobbying n'est pas réservé exclusivement aux groupes d'intérêt classiques, mais aux groupes d'influence, un nouveau concept qui comprend aussi les grandes entreprises.

C'est pourquoi aussi le lobbying doit faire partie des activités de la direction de communication. Dans les petites et moyennes entreprises cette activité devra être coordonnée et alignée avec celle des alliés de la stratégie, normalement les associations d'entreprises du secteur. »

Jordi Xifra, professeur à l'Université Pompeu Fabra de Barcelone.

II LES OUTILS DE LA COMMUNICATION EXTERNE

1 Les relations avec la presse

La presse est un interlocuteur de premier plan de l'entreprise et le service de presse est celui qui comporte souvent le plus grand nombre de personnes dans une direction de communication, sauf si cette activité a été externalisée et confiée à une

agence extérieure. Les principes de base des relations avec la presse sont d'abord de se constituer un carnet de contact notamment en repérant les signatures des journalistes dans les supports qui vous intéressent. L'anticipation est une vertu première dans les relations médias pour éviter de se faire surprendre par une demande, il s'agit de réfléchir aux sujets potentiellement intéressants pour un média et de choisir des angles de traitement. On appelle angle une manière d'aborder un sujet pour un média, un même thème peut ainsi être traité sous un angle économique, social, anecdotique. L'attaché de presse peut se contenter de répondre directement aux questions factuelles mais le principe est que celui-ci n'est pas le porte-parole de l'entreprise, ce n'est notamment pas lui qui répondra aux interviews. Il est donc nécessaire de choisir des porte-parole en fonction des thèmes concernant les activités de l'entreprise. Ceux-ci feront des médias training qui peuvent être de deux natures. On distingue le média training à froid qui s'effectue en dehors de toute actualité, généralement au cours d'une journée ou d'une demi-journée et qui consiste en un entraînement à la prise de parole avec des journalistes. Le média training à chaud s'effectue dans l'urgence, souvent de manière très courte et par téléphone, il consiste à se faire briefer par un professionnel des relations médias juste avant une interview considérée comme particulièrement importante. L'ancien directeur de *France Soir*, Pierre Lazareff donnait comme règle à ses journalistes: «les idées doivent être traduites par des faits et les faits doivent être traduits par des hommes». L'attaché de presse devra toujours se mettre dans la logique de son interlocuteur et s'inquiéter de ses demandes qui de toute manière seront toujours urgentes.

➤ **Les outils écrits**

- C'est d'abord le communiqué de presse. Celui-ci est un texte court (une page, deux pages au maximum) qui diffuse une information brève, factuelle, précise et pouvant être reprise telle quelle dans un support d'information. Le communiqué comprend un titre qui doit être accrocheur sans être publicitaire ou triomphaliste. Si le communiqué est un peu long, un chapeau pourra être rédigé sous le titre. Un chapeau (on écrit aussi chapô) est un résumé en deux

ou trois lignes de l'ensemble du communiqué de presse. Le texte du communiqué est ensuite rédigé. Il obéit à deux principes fondamentaux. D'abord, la règle des 5 W : le communiqué doit répondre aux cinq questions : *Who* (qui est à l'origine de l'événement, qui est concerné), *What* (quels sont les faits), *Where* (où cela a-t-il eu lieu), *When* (quand cela s'est-il produit), *Why* (pourquoi cela s'est-il produit). La deuxième règle d'écriture d'un communiqué de presse est l'inverse de la rédaction d'un roman policier. Le coupable doit être annoncé dès la première phrase. En clair, l'écriture doit suivre le principe d'une pyramide inversée pour l'importance de l'information, l'information majeure est délivrée immédiatement. Il n'y a pas de suspense dans un communiqué de presse. Le communiqué se termine par l'indication d'un contact composé du nom de l'interlocuteur au sein de l'entreprise à l'origine de ce communiqué, de son numéro de téléphone et de son adresse électronique. Il pourra comporter un embargo qui est une date et heure limite de diffusion de l'information. En clair, l'idée est d'informer le journaliste avec un peu d'avance mais de lui demander de ne pas publier l'information avant une certaine date et heure indiquées sur le communiqué, on appelle cela la date d'embargo. Le communiqué est généralement adressé par messagerie électronique.

- Le dossier de presse. Réalisé pour des événements majeurs notamment pour la présentation des résultats de l'entreprise, le dossier de presse comprend le communiqué et plusieurs fiches explicatives traitant un angle différent ou apportant un ensemble de données relatives à l'événement. Un dossier annonçant la création d'une nouvelle usine pourra ainsi contenir une fiche sur les aspects sociaux, sur les aspects économiques, sur les innovations présentes, sur l'intégration dans l'environnement local et les impacts environnementaux. L'ensemble devant permettre au journaliste de trier les informations l'intéressant le plus. Le dossier peut être adressé par messagerie électronique, par voie postale ou par coursier. Il peut également se présenter sous forme interactive, dans cette hypothèse, un mini site web est spécialement conçu pour accroître l'intérêt du journaliste et faciliter

son travail en lui proposant de télécharger de l'infographie, des photos, des vidéos.

L'originalité dans les dossiers de presse

L'agence Hill & Knowlton a ainsi fait réaliser un dossier de presse géant pour le nouveau système Tomtom de GPS grand écran. Pour la marque Chantal Thomass, elle a construit un superbe carton à chapeau dans lequel se trouvait l'ensemble des fiches informatives.

Pour inviter les journalistes à l'opération « Rêve de neige » qu'elle organise chaque hiver au stade de France pour près de 50 000 enfants, la marque Milka qui appartient au groupe Kraft Foods a fait porter aux journalistes un dossier de presse en forme de coucou suisse.

D'autres moyens peuvent être conçus. L'entreprise pourra également adresser des outils plus informels à l'exemple de notes de synthèse sur un thème, pourra réaliser des articles pré-rédigés, diffuser son journal interne aux médias. Les communiqués, dossiers ou toute autre information dont le journaliste pourra avoir besoin seront mis en ligne sur le site qui contiendra une rubrique « média » au sein de laquelle le journaliste trouvera les archives des précédents communiqués et dossiers mais aussi des documents servant à illustrer ses articles (illustrations, photos). Un espace contact lui permettra également de poser ses questions directement à son contact presse au sein de l'entreprise.

Se positionner en offre de service : la rubrique « Presse » sur le site Web

Le Web étant devenu un des outils principaux des journalistes, l'entreprise pourra opportunément créer une rubrique « Presse » sur son site. Le journaliste pourra y trouver toutes les informations utiles sans passer par une demande formelle auprès du service presse. La plupart des grandes entreprises mettent en ligne l'historique des communiqués et des dossiers de presse. Certains sites comme ceux de BNP Paribas ou de France Télécom proposent également aux journalistes de s'abonner aux actualités en provenance de l'entreprise, sous forme de flux RSS.

Les flux RSS (*Really Simple Syndication*) sont des flux de contenu gratuit en provenance de sites Internet d'information. Ils permettent de recevoir immédiatement tout nouvel élément d'information mis en ligne sur un site Web.

Les entreprises proposent également aux journalistes de les suivre sur les différents réseaux sociaux. BNP Paribas propose ainsi aux journalistes de suivre l'actualité de la banque sur ses différents comptes : Twitter, Facebook, LinkedIn, Youtube, Flickr, Pinterest et Instagram.

➤ Les outils oraux

- C'est d'abord l'interview qui peut être effectuée par téléphone ou en face à face, pour la presse écrite, pour la radio ou la télévision. Elle peut également, pour la presse écrite, être réalisée par écrit. Les règles de l'interview résident dans une bonne anticipation des messages, dans la pratique de média training. Le renseignement préalable sur le support à l'origine de l'interview est souvent utile ; quel type de média, que recherche-t-il ? qui est le journaliste, quel est notre historique des relations avec ce journal et ce journaliste ? La personne contactée par le journaliste est-elle la plus adaptée, un autre porte-parole ne serait-il pas plus opportun ? Il est d'ailleurs essentiel de veiller à ce que l'attaché de presse soit le point d'entrée unique du journaliste et que celui-ci ne puisse prendre ses contacts directement sans en avertir la direction de la communication. Il faut en règle générale faire preuve de prudence et ne pas céder à l'urgence lorsqu'un journaliste vous contacte et demande une interview immédiate. Dans cette hypothèse, le conseil est de faire passer le message que vous rappellerez dans une dizaine de minutes, le temps nécessaire à un média training à chaud ou à défaut une simple réflexion sur les messages à faire passer. Il est enfin conseillé de ne pas hésiter à bien marteler son message puisqu'en dehors du direct, il est probable que vos propos soient ensuite montés et que sur la demi-heure d'interview que vous avez accordée il n'en reste que 30 secondes à l'antenne.

- La conférence de presse. Elle se déroule lors d'un événement majeur qui nécessite de réunir plusieurs journalistes

en même temps. À cette occasion, on distribuera un dossier de presse. La conférence s'effectue en trois temps, un temps de discours de l'entreprise, un temps de questions réponses avec les journalistes présents dans la salle et un temps de cocktail qui sert en fait à permettre des entretiens individualisés avec certains journalistes. La conférence de presse nécessite une préparation très soigneuse tant sur le fond (messages, données à communiquer, répartition éventuelle des paroles entre les responsables de l'entreprise) que sur la forme (localisation, sonorisation).

- Le déjeuner de presse permet d'inviter quelques journalistes à discuter de manière conviviale avec un porte-parole de l'entreprise. Cela peut s'effectuer également sous forme de petit-déjeuner. L'endroit doit être calme, la table un peu isolée, les journalistes ne doivent pas être trop nombreux afin que chacun puisse poser ses questions.

- Le voyage de presse est idéal pour nouer des relations suivies avec des journalistes, puisqu'il permet de passer une journée ou davantage en leur compagnie. Le voyage doit être parfaitement organisé de manière à pouvoir se concentrer sur l'objet du voyage et non sur ses péripéties (minibus en retard, chambre d'hôtel non réservée...). Nombre de journaux disposent de principes déontologiques pour éviter que le voyage de presse ne soit qu'un prétexte à un voyage d'agrément offert par l'entreprise soucieuse de bonnes relations avec certains journalistes.

Le code de déontologie de France 2 stipule que « Les journalistes, à quelque stade de la hiérarchie qu'ils se situent, ne peuvent accepter une invitation à un voyage de presse en France ou à l'étranger sans en référer à leur direction qui en décidera l'opportunité. » (Article 5).

Les journalistes de *La Tribune* suivent le même principe. La déontologie précise en outre que: « L'organisateur de voyage doit être informé au préalable que la participation au voyage n'implique pas la rédaction d'un article. Si le voyage donne lieu à un article, ce dernier précise que l'information a été recueillie dans le cadre d'un voyage à l'invitation de "nom de l'entreprise invitante". » (article 2-6, charte du journal, 7 avril 2008).

La charte du journal *Libération* interdit les voyages – sauf exception – payés par l'entreprise. Le journal s'oblige à rembourser les frais (transports, hébergements) afférents au voyage. Les difficultés financières de nombreux journaux rendent toutefois difficile une application stricte de ces principes.

- Le séminaire de presse. Il s'agit ici de réunir des journalistes pour une journée de formation, de sensibilisation ou d'échange autour d'un thème central pour l'activité de l'entreprise.

Exemple d'un séminaire de presse

Chaque année, GDF Suez organise un séminaire de presse de deux jours pour l'ensemble des journalistes qui suivent le secteur de l'énergie en France et en Belgique. Les organisateurs alternent des présentations et des temps de discussion informelle. L'objectif est double : s'assurer que les journalistes aient une bonne connaissance des enjeux énergétiques et de la place de l'entreprise, et renforcer les relations entre eux et le service de presse. Le groupe Total organise également régulièrement ce type de rencontre.

2 Les relations publiques

Nous avons ici distingué les relations presse des relations publiques sachant que la définition de ces dernières inclut les relations presse. Il en est de même avec le parrainage que nous examinerons plus loin. La création d'événement (la communication événementielle) en est parfois exclue alors que selon nous, il s'agit clairement d'une technique de relations publiques.

- La communication événementielle. Il s'agit de créer de toutes pièces un événement pour y inviter son public cible dans un objectif relationnel ou pour créer une actualité propice à une reprise médiatique. Pour intéresser la presse, le responsable de communication peut notamment lancer un sondage, un baromètre ou une étude. Le journaliste sera souvent attiré par ce type d'information qui lui apparaît non publicitaire et apte à intéresser un vaste lectorat.

Les qualités d'un sondage pouvant intéresser les médias sont :

- sa méthode qui doit être incontestable. Le sondage doit être représentatif, c'est-à-dire concerner un échantillon d'au moins 800 à 1 000 personnes ;
- être original, apporter une information nouvelle ;
- être récurrent, proposer une périodicité afin de suivre les évolutions et fidéliser l'intérêt des médias.

Créer un sondage pour intéresser la presse: deux exemples

- Europ Assistance a créé en 2000 avec Ipsos un baromètre «voyage» reconduit annuellement. Celui-ci est réalisé sur sept pays et mesure les «intentions et préoccupations des Européens pour les vacances». En outre, avec l'Institut CSA, un baromètre «santé» a été créé en 2006. Celui-ci, annuel également, s'effectue sur un échantillon de cinq pays et mesure la relation et la pratique des citoyens européens à l'égard de leur système de santé. La publication des deux résultats est un moment fort dans la stratégie des relations presse de l'entreprise.
- Veolia a lancé en 2008 un observatoire des modes de vie urbains. Cette enquête réalisée par Ipsos s'effectue au niveau international sur quatorze villes et près de 9 000 personnes sont interrogées. Le volet quantitatif est complété par des entretiens auprès d'une cible de jeunes urbains, âgés de 20 à 27 ans.

• **L'inauguration.** Celle-ci vise généralement un double objectif de relationnel (rencontrer les personnes invitées) et réputationnel au travers des retombées presse espérées. L'inauguration peut concerner tout type d'événement, une nouvelle usine, une nouvelle chaîne de production, la mise sur le marché d'un nouveau produit. Les fondements de la réussite d'une innovation résident dans un nombre d'invités approprié (ni trop, ni pas assez), dans la valorisation de chacun d'eux, dans le respect d'un certain protocole dans le déroulement de la cérémonie et la disposition des noms sur le carton d'invitation, dans le choix de la période, dans la disposition des lieux, la facilité d'accès, le type de discours qui y sera prononcé, dans l'accueil des invités et le suivi de l'événement une fois celui-ci terminé. La réussite d'une

inauguration repose sur d'infimes détails et nécessite outre une certaine originalité, d'avoir une préparation rigoureuse à base de *check-list* (liste des composantes de l'opération qu'il faut surveiller) et de *rétro planning*.

- Les journées portes ouvertes permettent de répondre à l'intérêt du public pour certaines activités industrielles. L'usine marémotrice de la Rance accueille chaque année plus de 200 000 visiteurs. Le chantier d'assemblage de l'Airbus, l'usine Bénédictine à Fécamp, les brasseries Kronenbourg, l'usine Perrier dans le Gard accueillent également chacune plus de 10 000 visiteurs. Pour certaines activités, la porte ouverte est aussi un moyen de communiquer sur leur politique de transparence. C'est également une des opérations de communication qui recueille le plus l'assentiment des salariés. La porte ouverte peut être ponctuelle ou structurée et dans ce cas elle s'inscrit dans une stratégie de tourisme industriel. La réussite d'une journée porte ouverte réside dans la parfaite annonce de l'événement, le balisage clair du circuit de visite et de son organisation, la clarté des explications fournies et la participation des salariés. La porte ouverte peut se prêter à plusieurs configurations selon le type de visiteurs. Des créneaux de visite selon les visiteurs peuvent être organisés, par exemple pour la presse, pour les élus locaux, pour les grands clients, pour les fournisseurs et sous-traitants, pour les riverains, pour les scolaires.

- Les foires et les salons. L'objectif premier est de rencontrer son public à l'occasion d'une manifestation le plus souvent spécialisée. Celle-ci peut avoir un objectif institutionnel ou commercial bien que les deux soient souvent liés, à l'exemple du salon de l'agriculture ou de l'automobile. Les principes de réussite d'une présence à un salon reposent sur le choix de l'emplacement sachant que le prix de celui-ci varie en fonction de l'intensité du passage attendu des visiteurs, sur son attractivité, sur la qualité de contacts des représentants de l'entreprise sur le stand, sur la politique d'invitations qui aura été mise en place, sur les événements que vous pourrez créer sur place comme des démonstrations privilégiées, des interventions lors d'une conférence. L'intérêt de participer à un salon se mesure facilement en analysant sa rentabilité

qui peut s'obtenir en calculant le coût du stand par rapport au nombre de visiteurs venus sur le stand ou par rapport au montant des ventes. L'attractivité se mesure par le nombre de visiteurs sur le stand par rapport au nombre de visiteurs du salon, le rendement s'obtient en analysant le nombre de visiteurs cible (le type de public que l'entreprise souhaitait rencontrer) par rapport au nombre de visiteurs total.

- Les colloques, congrès, séminaires. Ils représentent une forme moins connue de relations publiques. Ils peuvent offrir des espaces d'exposition notamment lorsqu'ils sont reliés à un salon ou lorsque l'espace menant à la conférence permet d'installer des stands aux entreprises. L'intérêt du colloque est qu'il positionne le représentant de l'entreprise comme un expert à condition bien entendu que celui-ci ne délivre pas un discours triomphaliste sur son entreprise. C'est là une occasion de rencontres avec un public de personnes potentiellement intéressées par le thème de l'intervention. Celle-ci peut être relayée médiatiquement par l'invitation de quelques journalistes et par l'information au sein du journal interne.

3 Le mécénat et le sponsoring

Mécénat et sponsoring sont généralement réunis sous la notion de parrainage, même s'il est fréquent de trouver le terme de parrainage pour signifier une opération de sponsoring. La distinction entre les deux réside dans la finalité. Pour le sponsoring, l'objectif est commercial et les dépenses sont assimilées à des dépenses de publicité. Le mécénat poursuit un objectif s'affichant comme désintéressé et ses dépenses sont déductibles fiscalement. Le parrainage poursuit un objectif commercial (pour le sponsoring), un objectif d'image, un objectif relationnel. Le sponsoring s'applique essentiellement à des domaines comme le sport, le mécénat traitera davantage de culture, de santé, d'environnement. L'enquête UDA 2013 indique que 53 % des entreprises pratiquent régulièrement des opérations de mécénat et 42 % de sponsoring. Les entreprises ont généralement plusieurs axes de parrainage mais il est conseillé de ne pas en avoir plus de trois pour ne pas brouiller l'image globale et pour être

reconnu autour d'un axe central fort. S'agissant du mécénat, celui-ci a fortement augmenté depuis la loi du 1^{er} août 2003. Celle-ci permet à l'entreprise de déduire 60 % des dépenses de mécénat dans la limite de 5 % de son chiffre d'affaires. Les dépenses de mécénat s'élèvent à 1,9 milliards d'euros (chiffres pour l'année 2012). La crise a surtout affecté le budget des grandes entreprises ; la part des entreprises de plus de 200 salariés dans le budget total du mécénat en France recule ainsi de 63 % en 2010 à 53 % en 2012. Le secteur des services et les établissements bancaires sont traditionnellement des mécènes importants : Orange, EDF, Caisse des dépôts et consignations, Crédit Agricole, Caisses d'épargne.

Le mécénat peut s'effectuer de diverses manières, il peut être purement financier, prendre la forme du mécénat technologique lorsque l'entreprise offre ses techniques au service d'une association ou d'une cause, celle du mécénat de compétence lorsque l'entreprise permet à son personnel d'agir pour des projets externes sur son temps de travail. Il peut enfin prendre celle du mécénat en nature lorsque l'entreprise offre du matériel informatique ou un local par exemple.

Le mécénat peut s'effectuer en étant piloté directement par la direction de la communication ou par une fondation dédiée.

Les principes des actions de parrainage sont d'abord de choisir un bon positionnement en fonction des activités et de l'image de l'entreprise et non en fonction des goûts du responsable du parrainage. Il s'agit de prendre en compte également le jeu concurrentiel et ses propres actions de parrainage. Le parrainage doit s'opérer dans la durée pour être efficace et faire en sorte que l'action de l'entreprise puisse se capitaliser sur un domaine. L'action nécessite un accompagnement en terme de communication et on considère que 10 à 15 % du budget de mécénat doit être réservé à la communication sur cette action. Il est important que les actions soient également communiquées et si possible soutenues par les salariés de l'entreprise.

4 La communication digitale

Internet a véritablement révolutionné la communication à partir des années 1995. Autour de son site web, l'entreprise a rapidement occupé le territoire digital, d'abord au début des années 2000 avec les blogs, puis à partir de 2009-2010 au travers des réseaux sociaux, et la capacité à se connecter avec des internautes mobiles (les mobinautes) grâce à des déclinaisons de leurs sites et la création d'applications spécifiques pour smartphones et tablettes.

La communication digitale a fortement modifié la donne pour plusieurs raisons :

- elle permet à l'entreprise de mieux suivre et cartographier ses parties prenantes, suivre les tendances, observer ses concurrents, anticiper les crises ;
- elle permet de mieux dialoguer avec ses publics par une meilleure interactivité ;
- elle offre l'instantanéité des relations et son internationalisation ;
- elle modifie la manière dont les publics s'informent sur les entreprises ;
- elle accroît le rôle d'ambassadeur d'image des salariés ;
- elle augmente le risque de mobilisation adverse en cas de crise ;
- elle offre un nouveau territoire publicitaire ;
- elle permet à l'entreprise de communiquer directement sans passer par le filtre des médias classiques.

Le web 2.0, dont l'appellation fut popularisée par Tim O'Reilly en 2004 et qui vient du constat d'un web haut débit plus facile d'accès, aux déclinaisons multiples non réductibles à un site web, et surtout permettant l'interactivité, ne doit pas être considéré seulement comme un nouvel outil pour le communicant. C'est en effet un nouveau mode de communication qui rompt avec les anciens modèles de communication unilatérale (le modèle du télégraphe) pour entrer dans un monde où l'entreprise accepte l'interactivité, les confrontations et la non-maîtrise absolue. La tonalité

même de la communication évolue et l'humour, la créativité, la connivence se renforcent.

Communication digitale: état des lieux

– L'Oréal, LVMH et Kering (ex PPR) sont les entreprises les plus actives sur Facebook. Avec respectivement 49, 38 et 30 millions de fans, elles représentent près de 70 % de la communauté virtuelle du CAC 40.

Source : Augure, juin 2013

– 72 % des responsables de communication en Europe déclarent que les réseaux sociaux ont modifié la perception des publics envers leur entreprise.

Source : European Communication Monitor, juin 2013

– Analysant les cents premières entreprises mondiales, on observe que Twitter est le réseau le plus influent. Les entreprises y sont mentionnées 55 000 fois chaque mois, contre 19 000 sur les forums, autant sur les blogs et seulement 4 500 fois sur Facebook.

– 82 % des entreprises utilisent Twitter, 79 % Youtube et 74 % Facebook.

Burson-Marsteller, juin 2012.

POUR ALLER PLUS LOIN

Sur la communication de crise

LIBAERT T., *La communication de crise*, 3^e éd., Dunod, 2010.

HEIDERICH D., *Plan de gestion de crise*, Dunod, 2010.

Sur la communication financière

LÉGER J.-Y., *La communication financière*, 2^e éd., Dunod, 2008.

Sur les relations avec la presse

CALLY E., *Réussir ses relations presse*, Dunod, 2011.

MOREL Ph., *Pratique des relations presse*, Dunod, 2008.

Sur la communication et le développement durable

AUDOIN A., COURTOIS A., RAMBAUD-PAQUIN A., *La communication responsable*, 2^e éd., Eyrolles, 2010.

LIBAERT T., *Communication et environnement. Le pacte impossible*, PUF, 2010.

Sur la communication de proximité

LIBAERT T., *La communication de proximité*, 2^e éd., Liaisons, 2001.

Sur le parrainage

WALLISER B., *Le parrainage*, 2^e éd., Dunod, 2010.

Sur le lobbying

BARDON P., LIBAERT T., *Le lobbying*, Dunod, 2012.

DARIDAN M.-L., LUNEAU A., *Lobbying: les coulisses de l'influence en démocratie*, Pearson, 2012.

Sur la communication digitale

BLADIER C., *La boîte à outil des réseaux sociaux*, 2^e éd., Dunod, 2014.

CORDINA P., FAYON D., *Community management*, Pearson, 2013.

Des conseils pour se former et démarrer une carrière en communication

I RÉUSSIR LES ÉTUDES

1 Les formations

➤ En université

Les formations en communication ont véritablement explosé. On compte 781 enseignants-chercheurs en France (610 maîtres de conférence et 171 professeurs) contre 663 en 2005 et 43 en 1977. Il y a désormais davantage de postes académiques en communication qu'en philosophie ou en sciences politiques. Toutes les grandes universités proposent dorénavant des diplômes en communication et il est conseillé à l'étudiant de bien choisir son université car les formations offertes peuvent être très différentes derrière le même intitulé. La liste des formations se trouve sur le site de l'ONISEP (onisep.fr). Les formations étant présentées sur les sites Web des universités, il est relativement aisé de se faire une bonne idée du contenu de la formation. Si votre ambition est de travailler en communication d'entreprise, il est peut-être préférable de ne pas choisir des universités réputées pour leurs compétences en sémiologie ou en médiation culturelle. En communication d'entreprise, Nancy, Metz, Rennes, Toulouse, Lyon, Paris, Bordeaux et Lille disposent de bons spécialistes. Veillez aussi dans vos critères de choix à la présence de praticiens en entreprise pouvant vous apporter l'approche concrète de l'activité. Les grandes écoles commerciales offrent également de bonnes formations, même si leur angle est très fortement

axé sur la communication marketing, à l'exemple de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP). Cette école a ouvert en 1989 une formation « Marketing et Communication » dans le cadre d'un mastère spécialisé dont près de 700 étudiants sont issus. Sciences Po Paris a créé en 2007 son École de la communication qui offre une formation touchant l'ensemble des domaines de la communication, un grand nombre des principaux dirigeants d'agence de communication y enseignent. Les Instituts d'administration des entreprises (IAE) peuvent également fournir des enseignements de communication parfaitement corrélés avec les cours relatifs à la vie économique et financière de l'entreprise.

Les meilleures formations en communication : étude 2013

Le classement est établi par l'Institut SMBG sur la base de trois critères. Il s'agit de la notoriété du diplôme notamment auprès des DRH, du taux de satisfaction des étudiants (un pourcentage de 20 % est interrogé) et du niveau de salaire à l'issue de la formation. Le classement indique que les meilleures formations sont fournies par ordre décroissant par le Paris Executive Campus regroupant la Rouen Business School et la Reims Business School, Paris Dauphine, la Toulouse Business School, l'IAE d'Aix en Provence, le Celsa, l'université de Bourgogne et Paris II.

Quelques étudiants se plaignent régulièrement de la faiblesse des enseignements pratiques et opérationnels au profit des cours théoriques ou sans lien direct avec le futur métier de responsable de communication. Cette observation est bien évidemment à nuancer selon les établissements et le degré d'ouverture des enseignements aux professionnels de la communication en organisation. Il y a toutefois un réel débat sur la finalité des formations en communication et plus particulièrement celles issues de la sphère universitaire. L'objectif des cours est certes de préparer le mieux possible les étudiants à réussir leur intégration professionnelle, elle est également de fournir un cadre explicatif plus global, des pistes de réflexion, d'articulation vers d'autres disciplines, de distance critique. La formation idéale est celle qui réussit

à bien positionner le curseur entre les enseignements à vocation théorique et pratique et surtout en illustrant la complémentarité entre ces deux domaines.

Une formation en Outre-Mer, pourquoi pas ?

« À une nuit d'avion de la métropole, l'université de La Réunion ouvre les portes de la France et de l'Europe sur l'océan Indien. Y suivre ses études, c'est l'occasion de découvrir un nouvel environnement, expérience qui non seulement enrichit votre parcours personnel mais consolide aussi votre cursus, par l'obtention d'un master, diplôme reconnu par l'État à bac +5.

Le Département Info-Com, au sein de la faculté des Lettres, est une formation professionnalisante. En M2, 60 % des cours sont dispensés par des professionnels du journalisme ou de la communication, parallèlement aux cours théoriques en sciences de l'information et de la communication. À la sortie du master, plus de 90 % des diplômés d'Info-Com s'insèrent professionnellement, à La Réunion, mais aussi en métropole. Les six mois de stage obligatoire (2 en M1, 4 en M2) préparent activement les étudiants à cette entrée sur le marché de l'emploi, tout comme les cours pratiques : reportages et présentation en télé et radio, presse écrite, presse en ligne, photo... pour les journalistes ; com institutionnelle, com de crise, com environnementale, com d'entreprise... pour les communicants. Dans les deux filières, les étudiants suivent également des cours de PAO, montage numérique, réalisation audiovisuelle, ainsi que des cours de culture générale.

La formation est lourde, peut débiter dès la L3, et nécessite un engagement important chez les étudiants, admis après épreuves écrites et orales et examen approfondi de leur dossier. »

Laurent Decloitre, responsable de l'option professionnelle,
journaliste au département Infocom,
Université de La Réunion.

► En école

Il existe de nombreuses écoles privées de communication dont certaines sont fort anciennes. L'École supérieure de la Publicité (ESP) date de 1927, l'École Française des Attachés de Presse (EFAP) de 1961. C'est surtout dans la deuxième moitié des années quatre-vingt que se sont développés ces

établissements et notamment l'Iscom, Sup de Pub, Sup-decom, Sciencescom, l'Ircom ou l'ISCPA.

Les programmes en universités et en écoles sont comparables même si la place réservée à l'enseignement théorique est plus importante en université et les programmes sont plus directement opérationnels en écoles privées. L'inconvénient réside, pour les écoles, dans des droits d'inscription plus élevés, une moindre reconnaissance des diplômes, des relations moins suivies (généralement) avec les grandes entreprises et une ambiance parfois moins studieuse, nombre d'étudiants pensant que le paiement des frais de scolarité suffit à l'obtention du diplôme final.

Comment réussir sa commission d'admission ?

Les questions les plus fréquemment posées lors des commissions d'admission portent sur :

- Votre motivation. Évitez donc de dire que vous aimez les contacts ou dans le cadre d'une formation continue que cela résulte d'un bilan de compétences. Dans le 1^{er} cas, cela montre que vous ignorez largement ce qu'est la communication, dans le second cela donne souvent l'image d'un choix par défaut. Veillez à bien montrer que vous vous êtes renseigné sur le programme des cours surtout si l'on vous demande quels sont les domaines de communication qui vous intéressent le plus.
- Votre personnalité. On jugera votre capacité à vous intégrer dans une promotion ; sachez rester modeste, souriant.
- Votre culture générale. Qu'avez-vous retenu de l'actualité de ces derniers jours ? Qu'avez-vous lu, qu'avez-vous vu récemment au cinéma ou au théâtre ? Attention aux questions qui suivent inévitablement vos réponses, si l'on vous demande votre écrivain préféré, sachez qu'après votre réponse, on vous demandera de parler de ses œuvres majeures.
- L'actualité de la communication. Quelle campagne de communication vous a marqué dernièrement ? Pouvez-vous citer une entreprise un peu exemplaire en communication ? Quels sont les éléments qui marquent l'évolution de la communication d'entreprise ?

➤ *Simple ou double?*

Une interrogation fréquente concerne le choix – s’il est possible – d’effectuer une double formation. Celle-ci n’est pas forcément souhaitable, surtout si l’enseignement a été de nature opérationnelle et que l’étudiant a pu effectuer quelques stages. De même, une double formation en communication apparaît peu utile, certains étudiants diplômés d’une université de province cherchent parfois à s’inscrire dans une université parisienne mieux cotée; il y a là un risque de perte de temps, sauf cas particulier où la situation locale ne possédait pas le type d’enseignement que recherche l’étudiant et qu’il n’a découvert que lors de ses études préalables.

Pour le reste, la double formation peut être intéressante dans une perspective de carrière en entreprise, si elle s’effectue sur des thèmes dont l’employeur décèlera la pertinence. Une formation master en économie, en droit ou en marketing sera globalement toujours bienvenue. Un étudiant souhaitant travailler en relations presse pourra compléter ses études avec une formation en « Média », s’il souhaite travailler dans le domaine des études, une formation en sociologie sera également un avantage.

Une vérité qui dérange: la formation est-elle utile?

Selon différentes études, lorsque l’on interroge des dirigeants d’entreprise ou d’agence sur les qualités recherchées lors de recrutements pour des postes en communication, la formation n’apparaît pas ou peu. En l’absence d’études spécifiques en France, une enquête effectuée en juin 2011 en Angleterre indiquait que les qualités fondamentales qui étaient recherchées étaient la capacité de réflexion stratégique, la bonne connaissance du secteur industriel, la personnalité charismatique et la flexibilité. Au même moment en Belgique, une étude similaire constatait un classement légèrement différent: la capacité à travailler en équipe, la diplomatie, l’aisance à l’écrit, le dynamisme et la flexibilité.

2 Les recherches documentaires

► Quels livres?

Nous conseillons à l'étudiant la lecture de quatre types d'ouvrage en communication. D'abord un livre de réflexion sur la notion même de communication. Nous recommandons plus particulièrement l'un des ouvrages suivants :

SFEZ L., *La communication*, coll. « Que sais-je? », 8^e éd., PUF, 2010, 128 pages.

LAMARQUE P., *Les désordres du sens*, ESF, 1993, 287 pages.

BOUGNOUX D., *La communication contre l'information*, Hachette, 1995, 144 pages.

WINKIN Y., *La nouvelle communication*, coll. « Points/essais », Seuil, 2000 (1^{re} édition en 1991), 390 pages (explication très limpide des théories de la communication).

BEAUDOIN J.-P., *L'opinion, c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*, Village Mondial, 2005, 237 pages.

WOLTON D., *Mc Luhan ne répond plus*, Éditions de l'Aube, 2009, 118 pages.

Le deuxième type d'ouvrage sera un manuel qui accompagnera l'étudiant durant son parcours et dans lequel il pourra se replonger en permanence pour vérifier un principe ou une donnée. La communication étant une discipline qui évolue beaucoup, il est conseillé de prendre un manuel récent. Les deux principaux manuels en France sont le *Communicator* (Libaert et Westphalen) et le *Pentacom* (Decaudin et Malaval).

Il est recommandé de lire soigneusement un ou plusieurs ouvrages traitant d'un thème précis. Cela peut être les relations avec la presse, la communication financière, la communication événementielle, la communication de crise ou tout autre sujet. L'idée est que vous puissiez devenir un excellent spécialiste d'un thème précis. Cela vous permettra de pouvoir transposer une méthodologie et un savoir dans un autre domaine de communication. Si vous avez déjà une idée de ce que vous souhaitez faire ultérieurement comme

métier en communication, cela vous permettra aussi de progresser dans cette voie.

Enfin, le 4^e type d'ouvrage sera un livre en anglais et ces livres sont en général remarquables. Parmi les manuels, nous conseillons plus particulièrement :

CORNELISSEN J., *Corporate communication, a guide to theory and practice*, 3^e éd., Sage, 2011. Un livre remarquable sur la communication corporate et le plan de communication.

L'ETANG J., *Public Relations, concepts, practice & critique*, Sage publications, 2008. C'est très pédagogique, parfaitement documenté, c'est intelligent, parfois un peu théorique.

THEAKER A., *The Public relations handbook*, 4^e éd., Routledge, 2011. Un must.

TENCH R., YEOMANS L., *Exploring public relations*, 3^e éd., FT Prentice Hall, 2013. Un manuel de référence très illustré, beaucoup d'exemples, très complet (et plus cher).

VAN REEL B.M.C., FOMBRUN C.J., *Essentials of corporate communication*, Routledge, 2007. Une bonne réflexion sur la réputation et l'opinion publique.

➤ **Quelles revues ?**

Il existe plusieurs revues en communication. Trois sont « opérationnelles », c'est-à-dire reliées directement à la vie des agences et à celle des actions de communication d'entreprise :

- *CB News*, mensuelle, vendue en kiosque ;
- *Stratégies*, hebdomadaire, vendue en kiosque ;
- *L'expression d'entreprise*, mensuelle, vendue sur abonnement.

Les deux premières offrent des tarifs spéciaux pour les étudiants, elles présentent régulièrement les faits marquants de la communication et sont souvent accompagnées de bons dossiers thématiques. La lecture, régulière ou non, est indispensable ne serait-ce que pour agrémenter ses travaux universitaires d'exemples issus de l'actualité de la communication. Le fait que sur chaque sujet de disserta-

tion ou d'examen oral, l'étudiant puisse être en mesure de fournir des exemples précis issus de l'actualité de la communication d'entreprise sera un avantage important.

D'autres revues, beaucoup plus universitaires, existent également. Elles sont souvent très « théoriques » :

- *Hermès*, revue du CNRS, dirigée par D. Wolton ;
- *Quaderni*, revue de l'Université Paris I, département de Sciences politiques, dirigée par Lucien Sfez ;
- *Communication et langage*, revue indépendante publiée par les éditions Necplus, dirigée par Yves Jeanneret et Emmanuel Souchier. Après une petite période d'ouverture à la communication d'entreprise (2006-2008), celle-ci semble surtout s'intéresser à l'analyse des signes dans une perspective de recherche scientifique.

L'université de Toulouse propose la revue *Sciences de la Société* qui contient souvent d'intéressants articles sur la communication des organisations. Il en est de même de la revue *Communication & Organisation*, de l'université de Bordeaux.

Les universités du Québec et de Louvain-la-Neuve (Belgique) publient également une revue intéressante portant le titre *Communication* au Québec et *Recherches en communication* en Belgique.

Ces revues sont souvent assez éloignées de la réalité des actions de communication dans les organisations, il est toutefois conseillé de les feuilleter régulièrement dans l'hypothèse d'apporter des éléments théoriques à l'appui d'un travail de type mémoires ou exposés.

Signalons aussi l'intérêt majeur de consulter régulièrement en bibliothèque le sommaire de revues comme *La Revue française de gestion*, *Harvard Business Review*, *l'Expansion Management Review*, et les nombreuses publications relatives au marketing.

➤ **Quels sites Web ?**

Il existe plusieurs sites offrant de très nombreux renseignements pour les travaux étudiants. Les revues *Stratégies* et

CB News offrent également de très nombreuses informations sur leur site.

Tableau 5.1 – Quelques adresses Web

En France
– Le syndicat des relations publiques Syntec RP: www.syntec-rp.com. – L'Union des Annonceurs: www.uda.fr. – L'Association des Agences Conseils en Communication (AACC): www.aacc.fr. – Communication & Entreprise: www.communicationetentreprise.com. – L'association des directeurs de communication Entreprises & Médias qui présente notamment la déontologie de la profession: www.entreprises-medias.org. – L'association nationale des agences d'événement: www.anae.org. – L'association française de communication interne (AFCI): www.afci.asso.fr. – La communication de crise: www.communication-sensible.com.
En Belgique
– Le site de la communication corporate: www.3C.be. – La communication interne: www.abci.org. – L'union des annonceurs belges: www.ubabelgium.org.
Au Canada
– Le site des communicants québécois: www.toile.coop. – La publicité au Canada: www.aca-online.com.
En Angleterre
– Les relations publiques, un site très complet: www.cipr.co.uk.
Aux États-Unis
– Les relations publiques: www.prsa.org. – L'institut des relations publiques: www.instituteforpr.com. – Les communicants d'entreprise: www.businesscommunication.org.
En Nouvelle-Zélande
– Un site très complet sur les relations publiques dans le monde avec un journal on line gratuit: www.prismjournal.com

3 Les décisions stratégiques

➤ *La préparation des examens*

La préparation des examens ne diffère pas en communication des épreuves dans d'autres disciplines. Pour avoir corrigé un grand nombre de copies, nous attirons l'attention sur les défauts les plus fréquents que nous avons perçus :

- Les copies sont parfois très descriptives et ressemblent souvent, dans le cas de dissertations, à du remplissage de cours. Alors que l'examineur attend une réflexion, il reçoit une copie où l'étudiant veut d'abord lui montrer qu'il a bien appris son cours. Attention à ne pas vous tromper, la dissertation vise à évaluer votre aptitude à relier vos connaissances, pas à les étaler.
- Attention à la bonne gestion du temps. Je recommande toujours de prévoir les examens comme s'ils s'effectuaient avec un quart d'heure de moins que prévu. Faute de bonne gestion du temps de l'épreuve, les conclusions sont souvent bâclées, ce qui est d'autant plus dommage qu'il s'agit des dernières impressions laissées par le travail. Veillez bien à prévoir du temps pour la relecture. Sur un examen de 3 heures, je conseille d'organiser le temps de la manière suivante : 10 minutes pour la compréhension du sujet, 30 minutes pour le plan détaillé, 2 heures pour la rédaction et 20 minutes pour la relecture.
- Plus globalement, veillez à bien mettre une problématique en évidence, illustrez votre travail d'éléments issus de l'actualité. Attention à ne pas restreindre votre travail sur un thème unique alors que la question prêtait à une ouverture plus globale. À titre d'exemple, face à un sujet sur « Le thème de la transparence dans la communication d'entreprise », tâchez d'en évoquer les aspects dans les domaines internes et externes, dans la communication de crise, dans la communication financière, etc.
- Avant l'examen, interrogez-vous en fonction du cours sur des sujets potentiels et réfléchissez aux grandes lignes de votre réponse, à chaque fois l'idéal est de mettre en avant une problématique et de cerner les 2-3 exemples incontournables de votre démonstration.

Quelques exemples de sujets d'épreuves

Sujets des épreuves d'admission en 3^e année de licence au Celsa (des documents sont joints).

- Sous quelle forme la figure héroïque trouve-t-elle une place dans la communication des entreprises et des institutions?
- Les professionnels de la communication marchande sont-ils les nouveaux rhétoriciens?
- Sous quelles formes la communication des entreprises et des institutions est-elle concernée par la notion de transparence?

Autres exemples de sujets possibles :

- À quelles conditions la communication des organisations peut-elle restaurer la confiance avec ses publics?
- Comment mieux réguler la publicité en France?
- La notion d'éthique a-t-elle un sens pour la communication d'entreprise?
- La distinction communication externe/communication interne a-t-elle encore un sens?
- La distinction communication privée/communication publique a-t-elle encore un sens?
- Alors que l'enjeu de la réputation apparaît de plus en plus important, les entreprises semblent concevoir de plus en plus leurs actions de communication sur le très court terme, comment expliquez-vous ce paradoxe?
- La gestion de crises est-elle plutôt une affaire de communication ou de management?
- Le Web 2.0 a-t-il révolutionné la communication d'entreprise?
- Peut-on tout mesurer en communication d'entreprise?
- En quoi le développement durable a-t-il impacté la communication d'entreprise?
- Quel est le public prioritaire de la communication d'entreprise : ses clients, ses actionnaires, ses salariés?
- Quelles sont les grandes tendances actuelles de la communication d'entreprise?
- Sur la base d'un exemple que vous choisirez, décrivez les critères d'une communication d'entreprise ou d'organisation (publique ou associative) de qualité?
- Le PDG est-il le porte-parole naturel de son entreprise?

- Pour les entreprises mondialisées, faut-il préférer une communication standardisée internationalement ou au contraire spécifique à chaque pays?
- Quelles sont les relations entre la communication corporate et la communication sur les produits?

➤ **Le choix du mémoire**

Pour de nombreuses formations, les rapports de stage et les mémoires sont deux activités distinctes et l'étudiant préfère souvent, s'il a le choix, faire son mémoire sur un sujet en rapport avec son stage. Cela facilitera sa recherche documentaire et cela pourra l'aider dans l'hypothèse où il espère fortement être recruté dans l'entreprise ou l'agence dans laquelle il effectue son stage. À l'inverse, plusieurs arguments plaident pour disjoindre stage et mémoire :

- Le mémoire est généralement totalement libre dans son choix, il représente donc l'occasion de pouvoir approfondir un thème qui vous intéresse.
- Les examinateurs prennent toujours en compte dans l'évaluation du travail le fait que votre travail sur le mémoire s'est effectué en parallèle à un rapport de stage. Il est toutefois bon de leur rappeler.

Le mémoire est pour vous l'occasion majeure d'ouvrir des portes et de rencontrer des professionnels de la communication. Concrètement, cela signifie que l'étudiant doit utiliser les sujets de travaux ou de mémoires qui lui sont donnés comme autant d'opportunités pour ouvrir des contacts avec des employeurs potentiels. Chaque sujet est l'occasion de contacter une entreprise ou une agence. L'idée sous-jacente est qu'il sera ensuite plus aisé de proposer sa candidature à une entreprise à partir du moment où l'étudiant a déjà eu des contacts antérieurs. D'un point de vue purement universitaire, les travaux basés sur le point de vue et la pratique des opérationnels de la communication seront également souvent mieux considérés – et donc notés – par les professeurs un peu lassés de lire continuellement les mêmes résumés tirés des manuels de base – à l'exception du nôtre, bien sûr !

- Tous les contacts que vous pourriez obtenir durant votre recherche pour le mémoire peuvent vous être utiles ensuite lors de votre recherche d'emploi. Vous pouvez proposer aux personnes rencontrées de leur adresser une synthèse de votre travail, voire de venir leur exposer lors d'un entretien. Vous pouvez choisir un thème qui vous passionne, mais si vous recherchez ensuite un métier en communication d'entreprise, il est souvent recommandé d'opter pour une problématique de recherche très concrète.

Conseil pour réussir son mémoire

Pour évaluer la qualité d'un mémoire en communication au niveau d'un Master de communication, j'utilise une grille de 14 paramètres classés en quatre catégories, chacune pouvant avoir une pondération différente. Je regarde également les sources bibliographiques et je valorise les recherches effectuées en dehors de la consultation de sites Web. Attention également au plagiat, les enseignants sont dans l'ensemble désormais bien sensibilisés au risque du copier-coller un peu abusif dans les mémoires étudiants. La découverte de ce cas pardonne rarement même si souvent l'étudiant apparaît de bonne foi et ne semble pas avoir conscience de sa faute.

N'hésitez pas à adresser votre mémoire aux organismes qui proposent des trophées du meilleur mémoire en communication. Il existe des prix dans de nombreux domaines, comme le prix du meilleur mémoire en communication publique ou en communication interne, et l'étudiant peut également concourir à des prix comme celui du meilleur mémoire financier ou portant sur des problématiques de RSE à condition que son mémoire de communication porte spécifiquement sur ces domaines. L'Association Euprera (European Public Relations Education and Research Association) organise un trophée européen du meilleur mémoire sur le thème des relations publiques. La participation aux concours est gratuite et l'étudiant n'a rien à perdre à adresser son travail aux organisateurs. À titre d'illustration, les organisateurs du trophée francophone en communication de crise reçoivent annuellement une douzaine de mémoires. La liste des organisateurs étant très fluctuante il est recommandé de la vérifier sur un moteur de recherche.

Tableau 5.2 – Critères de notation pour un mémoire

Oral : 3/10	Réactivité lors des questions	
	Respect du timing	
	Aisance d'expression	
Contenu : 3/10	Apport du travail à la réflexion sur la communication	
	Solidité de la démonstration (le travail convainc-t-il?)	
	Utilisation judicieuse des notions théoriques acquises	
Méthodologie: 2/10	Importance des contacts pris	
	Professionalisme des méthodes utilisées	
	Logique et rigueur de la démonstration	
	Clarté de la problématique	
Rédaction du travail: 2/10	Soin et originalité de la présentation	
	Équilibre des parties	
	Style Syntaxe Lisibilité	
	Orthographe	
Critères d'évaluation du mémoire		

Une association professionnelle qui s'ouvre aux étudiants en communication

Communication & Entreprise, association de responsables de communication, créée en 1947 et qui compte près de 1 500 adhérents, a décidé en 2009 de s'ouvrir aux étudiants. Elle leur propose différents services :

- l'ouverture à l'ensemble des services documentaires de l'association. Le tarif d'adhésion est de 35 euros ;
- la possibilité de concourir au trophée du jeune espoir en communication (créé en 2008) ;
- la possibilité de mettre en ligne sur le site de Communication & Entreprise tous les mémoires de Master ayant obtenu une note égale ou supérieure à 14 sur 20.

> Le choix du stage

Le stage est un lieu qui peut être déterminant dans une carrière professionnelle puisque de plus en plus d'entreprises l'utilisent comme un pré-recrutement. Le choix doit donc être réalisé avec une extrême attention car il peut conditionner votre évolution professionnelle. Les stages en entreprise peuvent donc être l'occasion de pénétrer ce milieu avec des chances raisonnables d'y rester si toutefois vous avez fait vos preuves, ils sont également majoritairement mieux rémunérés qu'en agence. Le stage en agence est souvent plus ingrat, la charge de travail est souvent très importante, la rémunération plus faible et les chances d'être recrutés plus faibles. Le travail peut être également plus formateur et plus diversifié. Veillez avant d'effectuer votre stage en agence à bien définir le contenu de votre mission et discutez-en bien avec celui qui sera votre responsable hiérarchique.

II DÉCROCHER UN PREMIER EMPLOI

Si vous désirez travailler en agence, commencez par une année en entreprise. Si vous voulez travailler en entreprise, commencez par un travail en agence. Connaître la logique de fonctionnement extérieur est particulièrement important en organisation. C'est aussi rentable dans une logique

d'évolution de carrière. Attention toutefois, il est plus facile de passer de l'agence à l'entreprise que de l'entreprise à l'agence. Le premier emploi est un tremplin pour le second, autant bien choisir le premier pour être sûr d'arriver plus rapidement ensuite au métier dont on rêvait.

1 Constituer un réseau

Votre premier réseau, c'est vos professeurs. Demandez-leur des conseils, des noms de personne à qui écrire, si vous pouvez écrire de leur part, peuvent-ils transmettre votre CV? (mais attention, ils oublient souvent). Inscrivez-vous dans des colloques sur la communication et ses métiers, rencontrez à l'occasion de vos travaux universitaires des professionnels, activez le réseau des anciens de votre école. Tâchez également d'utiliser les différents réseaux sociaux dans une perspective opérationnelle. Rejoignez des communautés virtuelles de responsables de communication, demandez à être «ami» sur Facebook avec des directeurs de communication ou des responsables d'agence, il est possible qu'ils refusent, mais s'ils acceptent, cela sera toujours plus facile pour demander ensuite des conseils, des renseignements, voire un stage. Attention toutefois à bien peser les inconvénients; l'inscription dans les réseaux virtuels des professionnels de la communication ou de vos professeurs peut créer ou renforcer des contacts, elle n'est pas sans danger. En effet, la contrepartie est que vos forums de discussion leur seront alors accessibles et la répétition de messages relatifs à vos sorties nocturnes pourra les étonner.

Vous pouvez également entrer en contact sur LinkedIn, le réseau se veut ici professionnel et donc moins impliquant. De même, il vous est possible de suivre des responsables de communication qui possèdent un compte Twitter, sauf blocage de leur compte, cela vous permet un suivi automatique sans condition de réciprocité. Le fait de retweeter des pages de personnalités communicantes que vous suivez permet de vous signaler, par connivence bienveillante, à leur attention.

Le réseau, premier outil de recrutement des communicants

Une étude sur la perception de la fonction communication auprès des recruteurs potentiels en entreprise, en agence ou dans les cabinets spécialisés en recrutement a été publiée en juin 2009. Réalisée par l'Observatoire de la communication et des médias de Sciences Com, elle indique que le réseau et les candidatures spontanées constituent les deux moyens de recrutement les plus utilisés par les recruteurs : « En 2009, la principale source de recrutement utilisée par les agences et les entreprises est le réseau. » Cette étude n'a pas été renouvelée depuis mais rien n'indique que la tendance ait pu s'inverser.

2 Positionner un CV

N'hésitez pas à compléter votre CV par des activités qui vous apparaissent en lien avec le type de travail souhaité. Le thème du développement durable peut sembler attractif pour un étudiant, celui qui, sur son CV indiquera son bénévolat au sein du WWF ou des Amis de la Terre, aura un avantage pour espérer un poste en communication environnementale. Bien sûr, l'activité doit être réelle et si possible un peu ancienne. En conséquence, si vous avez une idée un peu précise du métier que vous souhaiteriez exercer plus tard, imaginez-vous à la place d'un recruteur et demandez-vous ce qu'il souhaiterait trouver sur votre CV. Si vous envisagez de travailler dans la communication événementielle, il serait bon de créer, éventuellement avec le bureau des élèves de votre université ou de votre école, des opérations de relations publiques. Cela peut être une opération de parrainage (tournoi, colloque) ou la participation au montage du gala annuel. Si vous vous destinez à la communication financière, la participation à un club d'investissement est un élément de crédibilité de votre intérêt. De même, si vous postulez pour un poste en relations presse, le fait d'avoir pris en charge les relations médias de votre bureau des élèves ou d'une association, permettra à votre CV d'attirer davantage l'attention. Dans tous les cas, une expérience à l'international (formations, stages, petits boulots) sera un avantage.

Sur la forme, méfiez-vous de la recherche exclusive de l'originalité. Certains pensent que le fait d'être en communication nécessite un CV très créatif. Cela peut être valable pour certaines filières de création, mais dans la majorité des cas, cherchez surtout la lisibilité et celle-ci passe souvent par une certaine sobriété.

- Comment faire pour que son CV soit remarqué?

Le suivi de l'actualité doit aussi s'effectuer au sein de la presse économique. Le site Internet du journal *Les Échos* annonce quotidiennement et gratuitement les grands mouvements économiques. Cela permet à l'étudiant de profiter des opportunités du marché pour mieux cibler sa candidature. Par rapport à votre recruteur, cela démontre que vous suivez régulièrement l'actualité économique. Bien évidemment, ciblez les annonces d'événements potentiellement créatrices d'emploi; il y a peu de chance que votre candidature prenant prétexte d'une fusion-acquisition puisse déboucher sur des créations de poste. Mais un étudiant ayant rédigé son mémoire sur une activité sur laquelle telle entreprise annoncera un redéploiement aura manifestement une carte à jouer.

- À qui adresser son CV?

Dans le même esprit d'opportunisme, surveillez les annonces de compétitions d'agences dans les revues spécialisées (*CB New* ou *Stratégies*). Si une agence remporte un budget, il est probable qu'elle ait un besoin urgent en main-d'œuvre. Le fait que votre CV arrive à ce moment précis sur le bureau du responsable d'agence sera une chance pour votre candidature.

3 Rencontrer un recruteur

Dans l'hypothèse où vous souhaiteriez travailler dans un domaine particulier; la gestion des crises, les télécoms ou la distribution, ne vous contentez pas des salons pour étudiants. Ces lieux sont surchargés et la concurrence souvent trop forte. Privilégiez les lieux professionnels où les étudiants sont nettement moins nombreux. Les contacts sont souvent beaucoup plus utiles et cela démontre une forte motivation de votre part. Tâchez de rencontrer les personnes sur les stands et interrogez-les sur les contacts éventuels, demandez-leur

à qui vous pouvez écrire, s'ils sont d'accord pour que vous puissiez indiquer que vous écrivez sur leur conseil. Les salons professionnels sont, à l'exception de quelques-uns comme le Mondial de l'Automobile ou le Salon de l'Agriculture, très techniques et plutôt réservés à un public de professionnels. Le tarif d'accès peut être élevé mais la qualité des contacts et des recommandations que vous pouvez obtenir plaident en faveur de ce type de contacts nettement délaissé par les étudiants.

Les qualités du bon communicant

Après avoir posé la question à une quarantaine de professeurs, de professionnels et d'anciens étudiants en communication, les principaux conseils donnés aux étudiants tournent autour des cinq points suivants :

- Le réseau, celui-ci apparaît indispensable dans le métier et il est bon de le construire le plus en amont possible. Les réseaux sociaux de type Facebook sont un moyen d'amorcer ce travail.
- La culture générale. La communication est certainement le métier qui en nécessite le plus pour donner du sens à son action, aider à la créativité.
- La connaissance de l'entreprise. Veillez à ne pas être un communicant déconnecté des enjeux économiques et financiers.
- Les expériences que vous multiplierez au maximum.
- L'excellence sur un domaine particulier de la communication.

4 Les paramètres du choix

Lorsqu'une opportunité de recrutement se présente, l'étudiant est souvent heureux de l'accepter pour peu que l'entreprise et le salaire lui conviennent. Toutefois, au moment des premières recherches ou dans l'hypothèse de choix, il est recommandé de considérer également l'ambiance de travail qui y règne. La première expérience professionnelle est une passerelle entre la formation et la carrière professionnelle, l'étudiant y consolidera sa formation. Il est bon pour lui de se renseigner sur la personnalité du responsable de communication – certains n'ont pas des profils toujours très conciliants. Tenez donc compte également, si vous le pouvez, des équipes en place avec qui vous serez amené à travailler.

III DÉMARRER UNE CARRIÈRE

- **D'abord, n'oubliez pas que le premier écueil réside dans la dérive instrumentale.** Ne commencez pas par vouloir faire des sites intranet ou de belles plaquettes. Ayez toujours le réflexe : quel est l'objectif ? Le diagnostic ? Le message ? La cible ? Comme le proposait Jean-Pierre Beaudoin, conseiller stratégique du groupe Burson-Marsteller I&E, première agence française de relations publiques, la première question doit toujours être celle du « pourquoi », pas celle du « comment ». Ce point est réellement fondamental, c'est dans sa faculté de poser les bonnes questions que le communicant trouvera sa légitimité. On peut être reconnu comme un parfait technicien capable de faire d'excellentes plaquettes, conventions ou sites Web, mais c'est vraiment dans cette capacité de repositionner un enjeu de communication dans un contexte plus large que le professionnalisme se démontre.

- **Ayez les nerfs solides.** La communication exige de la rigueur, de la disponibilité qui peut parfois confiner à la corvéabilité, un sens politique élevé car s'il est d'usage de transmettre toutes les informations, le communicant aura parfois connaissance de données confidentielles qu'il lui faudra gérer avec vigilance. Ce sens de la disponibilité est particulièrement exigé en agence. Certaines activités de l'entreprise demandent également une capacité à accepter des horaires extensibles, c'est notamment le cas des relations avec la presse et bien entendu de la communication de crise. Les derniers jours précédant une opération de relations publiques mettent les nerfs du responsable à rude épreuve. La disponibilité est, avec la compétence et la confiance, une des trois qualités de base recherchées chez le communicant.

Le stress et la communication

Le 23 octobre 2003 – Fatigue, tension avec son conjoint, maux physiques... 85 % des acteurs du métier de la communication vivent une situation de stress au travail – qu'ils soient chez l'annonceur, en régie et agence média, en agence de communication ou dans un média : tel est le principal enseignement de notre étude réalisée pour *CB News* et *Psychologies Magazine*.

Un stress qui progresse depuis deux ans... mais davantage perçu comme un moteur plutôt qu'un handicap.

La moitié (51 %) des communicants se disent plus stressés qu'il y a deux ans, contre 25 % moins stressés et 24 % ni plus ni moins stressés qu'avant.

[...]

Tous reconnaissent, en revanche, que dans leur métier respectif, ce stress est plutôt un moteur (68 % des réponses) qu'un handicap.

TNS Sofres.

- **Soyez professionnels.** Être professionnel veut dire ne pas se contenter de faire « esthétique » ou de se faire seulement plaisir, mais rechercher l'efficacité maximale, c'est la condition de notre légitimité future. Le conseil, s'il peut sembler évident, n'est pas facile à respecter. Souvent, le chargé de communication aura tendance à faire des actions qui « plaisent » avant d'être efficaces. Nous construirions un beau site Web, nous publierions un beau journal interne, nous réaliserions une belle plaquette. Ce tropisme sera en outre accentué par les trophées du meilleur film, du meilleur rapport d'activité, du meilleur site Internet où les critères sont d'abord subjectifs. Il ne s'agit pas de conseiller de ne pas faire « beau » mais seulement de dépasser cette approche en privilégiant un professionnalisme qui passe par une vision stratégique de la communication (notamment les 8 W cités plus haut) et une culture permanente de l'évaluation et du pilotage par les tableaux de bord. Si chacune de vos actions est accompagnée d'une panoplie d'indicateurs de mesure, votre crédibilité s'accroîtra très rapidement au sein de votre direction.

- **Soyez mobiles.** Fonctionnellement et géographique-ment. Une expérience dans une usine ou dans un service à l'international au début de la carrière est souvent un plus important, on vous écoutera avec l'attention de quelqu'un qui a été sur le « terrain ». N'hésitez donc pas à proposer votre candidature pour des postes en province, le niveau de responsabilité est souvent intéressant et vous offrira la chance de pouvoir être en phase avec l'ensemble des techniques de communication. Un responsable de communication ayant

eu une expérience en usine à l'étranger aura le triple avantage d'être mieux écouté par ses collègues de terrain, par les managers qui se méfient des communicants « de bureau » et par ses collègues de la direction de la communication qui solliciteront son avis dès lors qu'une mesure est programmée à l'égard du réseau des communicants. L'intérêt n'est d'ailleurs pas seulement à long terme car le travail sur le terrain offre souvent d'importantes responsabilités et une polyvalence à l'égard de l'ensemble des domaines de la communication. Le chargé de communication sur le terrain traitera de la communication éditoriale (plaquettes, brochures), des relations avec les journalistes, de la communication interne, de la veille stratégique, des contacts avec les parties prenantes, de l'élaboration du plan de communication, des aspects budgétaires de sa fonction, du mécénat, des foires commerciales. La diversité des tâches l'aidera à bien définir les activités sur lesquelles il entend se spécialiser tout en le préparant à l'exercice de la fonction de directeur de communication.

• **Continuez à vous ouvrir.** La communication est une discipline en pleine évolution. Lisez les revues, adhérez aux associations de communication, continuez à vous former. La communication d'entreprise des années 2010 n'a plus grand-chose à voir avec celle des années quatre-vingt-dix : c'est une chance que de devoir se remettre en question en permanence parce que le métier est sans cesse à réinventer. Plusieurs grandes tendances traversent actuellement le monde de la communication des organisations et nous pouvons en déceler 20 qui nous apparaissent structurelles :

1. La communication est une discipline qui est l'objet d'une contestation croissante, autant sur ses finalités que sur les moyens utilisés.
2. Pourtant, on lui reconnaît une force « prédictive » qu'on lui déniait auparavant. On admet aujourd'hui que la communication ne se réduit pas à un simple faire-savoir, mais qu'elle possède la capacité de faire advenir la promesse des communications qu'elle annonce (notion de *self fullfiling prophecy* traduite par « prophétie auto-réalisatrice »).

3. La mesure est désormais reliée constamment aux objectifs de communication. Il n'y a pas de bonne communication sans capacité à évaluer les résultats.
4. La communication de crise devient une discipline ordinaire, banale, dans la communication de toute organisation.
5. La communication interne apparaît comme une des préoccupations majeures des responsables de communication.
6. Toute communication devra de plus en plus être réfléchie dans une optique internationale, multiculturelle.
7. La communication financière a pris une place majeure dans la communication d'entreprise.
8. Le droit devient un paramètre majeur des actions de communication des entreprises. L'encadrement réglementaire et normatif de la communication est en forte augmentation.
9. Internet a révolutionné la communication d'entreprise et le Web 2.0 a achevé son ancienne conception totalement pyramidale et maîtrisée.
10. La communication tente de plus en plus d'introduire le thème de la proximité avec ses interlocuteurs. Cela se reflète tant dans les outils qu'elle utilise, dans ses messages et dans ses visuels.
11. Le responsable de la communication dans l'entreprise possède une marge de manœuvre qui s'est réduite en parallèle à l'accroissement des pouvoirs de la direction des achats et du contrôleur de gestion. Dans les deux cas, il s'agit d'exercer un contrôle plus strict sur les dépenses de la communication.
12. La communication s'est nettement professionnalisée et la plupart des entreprises considèrent désormais qu'il s'agit bien là d'une matière spécifique avec ses techniques propres, ce qui nécessite le recrutement de jeunes cadres possédant une solide formation.
13. Le développement durable implique de repenser les modes traditionnels de la communication dans une

perspective plus ouverte et faisant place à la participation de parties prenantes externes.

14. Les communications produits et corporate tendent à se relier plus fortement.
15. Les disciplines de la communication apparaissent moins cloisonnées que par le passé à mesure que la porosité avec les cibles s'accroît.
16. Les actions de communication privilégient le hors-média, plutôt que l'achat d'espace et les actions publicitaires classiques.
17. Le domaine de la communication tend à s'élargir et à englober la communication interne, la communication sur la responsabilité sociale de l'entreprise et à être en relation avec l'analyse des risques.
18. Des nouveaux outils de communication surgissent régulièrement, l'affichage devient numérique et les dossiers de presse interactifs.
19. L'audiovisuel s'est révolutionné, la norme n'est plus le film de prestige, mais les capsules vidéos.
20. Le plan de communication se confond désormais avec le plan d'action annuel, l'échéance stratégique se réduit.

Ces évolutions peuvent pour certaines apparaître contradictoires avec d'autres, plusieurs tendances divergentes peuvent cohabiter dans le même domaine de la communication. En conséquence, la participation permanente à des colloques, sessions de formation, associations de communication est indispensable. Rencontrez vos homologues à l'étranger ou sur le terrain, discutez avec des communicants d'autres entreprises sans chercher l'utilité immédiate de la transposition dans votre pratique. La lecture des revues de communication, la navigation sur les réseaux sociaux et les forums de discussion, le suivi permanent de l'actualité économique, sociale et financière, le débat avec des associations de consommateurs ou de protection de l'environnement, tout cela devra nourrir régulièrement votre ouverture d'esprit, qualité essentielle du bon communicant.

Professionnel en communication, oui, mais comment ?

« Pour communiquer juste à l'heure de la RSE et du développement durable, le professionnel de la communication doit, plus que jamais, appuyer sa pratique sur des bases théoriques de sociologie, de psychologie, de philosophie, de droit... Dans son incontournable *Il faut sauver la Communication*, le chercheur Dominique Wolton prévient : "Le ^{xxi}e siècle est la revanche des sciences humaines par rapport au positivisme technique et économique du ^{xx}e. Comprendre et agir sur les sociétés est beaucoup plus complexe que comprendre et agir sur la matière, la nature et la vie." Les professionnels de la communication, et tout particulièrement des relations publiques, qui sont appelés à relever ce défi, n'y parviendront qu'avec un solide bagage en sciences humaines.

Le ^{xxi}e siècle est en quête de cohérence, définie par le dictionnaire comme la connexion logique et harmonieuse entre différents éléments d'un ensemble. L'incohérence entre le dire et le faire, entre le message et le support, entre la réalité et le récit qu'on en fait ne sont plus tolérées par une opinion hyper-réactive.

Aujourd'hui, l'incohérence est un risque. Communiquer juste, ce n'est pas produire de beaux supports de communication mais installer une relation de confiance. Ce n'est pas émettre un message, exprimé de manière plus ou moins créative mais nouer des liens durables et interactifs. Pour gérer efficacement l'architecture relationnelle des organisations, il faut en comprendre la structure, la dynamique, les points d'appui et les lignes de fuite. Pour gérer avec impact une opinion mouvante et plurielle, il faut pouvoir en ressentir les vibrations et en pénétrer les plis.

Pour être un bon professionnel, le communicant devrait commencer sa formation par des études en sciences humaines puis se spécialiser puis envisager la communication comme une spécialité. À moins que les formations spécialisées ne revoient leurs maquettes.

Comme au siècle des Lumières, le communicant du ^{xxi}e siècle ne sera vraiment un bon professionnel que s'il fait ses humanités. »

Stéphane Billiet, président de l'agence We Agency,
ancien président de Syntec Conseil en Relations Publiques.

– **Ne perdez pas votre intégrité.** Le conseil peut paraître un peu hors d'âge, tant il est vrai que la communication est un

métier passionnant. C'est un poste d'observation idéal pour comprendre le monde, un poste à multiples contacts, un poste où nous pourrions agir sur les choses et les événements. C'est aussi, il ne faut pas le voiler, un métier pernicieux où les questions éthiques sont nombreuses. L'étude « European Communication Monitor » de 2012 a observé que 21 % des responsables de communication en Europe avaient rencontré une problématique éthique durant les douze derniers mois et que 35 % en avaient rencontré plusieurs. La communication est parfois dévoyée en propagande et le conflit irakien en fut une illustration, le premier réflexe de la communication de crise est souvent de minimiser l'événement ; en communication interne, il est rare que nous osions nous attaquer aux vrais problèmes ; en relations presse nous avons tendance à privilégier les journalistes bienveillants et parfois à retirer les budgets publicitaires lorsqu'un journal nous attaque. Noël approchant, nous aurons tendance à privilégier l'agence de communication qui nous aura envoyé un petit cadeau de fin d'année, etc. Tout ceci pour dire que si la communication est un métier enthousiasmant, elle comporte aussi certains dangers et il est recommandé de se fixer dès le début de la carrière une ligne d'éthique claire pour éviter tout dérapage ultérieur.

Existe-t-il une éthique de la communication ?

Il n'existe pas un code éthique pour le communicant comme il peut y avoir un code dans certains domaines, tels que la médecine avec le serment d'Hippocrate. Il existe plusieurs codes comme le code d'Athènes qui est le code des praticiens en relations publiques ; il fut adopté par la profession en 1965 et modifié en 1968. Un autre code fut adopté en 1978 à Lisbonne sur le même sujet par la Confédération européenne des relations publiques et en 1986 à Stockholm par l'International Communications Consultancy (ICCO). Les communicants ont également le code de l'International Association of Business Communicators (IABC) qui concerne particulièrement la communication commerciale. Le monde du lobbying a lui aussi édicté sa propre charte et l'association française des conseils en lobbying et affaires publiques dispose depuis 1991 de principes d'action autour de 15 principes. La Fédération européenne du marketing direct a publié ses règles d'action comme plus globalement les professionnels du marketing.

En France, l'association Entreprises et Médias a édicté en 1997 ses règles dans les domaines des relations médias, de la communication interne, financière et dans le cadre des relations avec les agences et les sous-traitants. La publicité possède ses règles déontologiques au travers des normes établies par l'Autorité de Régulation professionnelle de la publicité.

En matière de code, la profession est donc organisée. Quant à la relation entre l'éthique de la communication et la communication sur l'éthique, voilà une question qui pourrait faire l'objet d'une belle dissertation.

Des conseils, encore des conseils

En 2008, la revue britannique *PR Week* a demandé à des professionnels de la communication de divulguer le meilleur conseil qui leur ait été donné. Ces conseils peuvent être très axés sur le métier ou être plus généraux, nous en présentons quelques-uns ci-dessous :

« Pense à l'an prochain, pas au mois dernier. » Tim Adams

« L'information complexe est toujours mieux simplifiée autour d'une table. » Caroline Almeida

« 80 % de ce que tu gagneras viendra après 40 ans, considère donc tes 20 prochaines années comme le carburant pour atteindre la prochaine étape. » Matthew Anderson

« Dis ce que tu penses, pas ce que tu penses que tu devrais dire. » Clive Armitage

« Si tu es dans un jour tranquille, appelle un client. » Andrew Balden

« L'honnêteté ne paye pas toujours, mais la tromperie est pire. » Adèle Biss

« C'est bien d'être important, mais c'est important d'être bien. » Charlie Brooks

« N'ignore jamais la standardiste. » Caroline Brown

« N'attends pas la permission. » Coin Byrne

« Tâche d'apprendre quelque chose de quelqu'un chaque jour. » Rod Cartwright

« Travaille dur. » D.J. Collins

« Écoute davantage et parle moins. » Dally Costerton

« Aie toujours un plan B. » Sandie Dawe

« Concentre ton énergie sur les choses sur lesquelles tu peux agir. » Bron Eames

« Pense en dehors des cadres et lis le journal tous les jours. » Nick Ede

« Ne le prends pas personnellement. » Nicholas Fox

« Ne prends pas “Non” pour une réponse. » Mark Gallagher

« Passe toujours le coup de fil que tu n’as pas envie de passer. » Anne Gregory

« Fais la différence entre l’important et l’urgent. » Michael Hayman

« Entoure-toi de gens plus talentueux que toi. » Mitchell Kaye

« N’aie pas peur de demander. » Jean-Pierre Moser

« Les choses que tu regretteras sont celles que tu n’as pas faites. » Alexandra Smith

« Double ton salaire, sinon, ils ne te prendront pas au sérieux. » John Stonborough

POUR ALLER PLUS LOIN

BOUGNOUX D., *Introduction aux sciences de la communication*, Repères, 2004.

DECAUDIN J.-M., MALAVAL P., *Pentacom*, 3^e éd., Pearson, 2012.

HEUDE R.P., *Guide de la communication pour l’entreprise*, 6^e éd., Maxima, 2005.

JEZEQUEL B., GÉRARD Ph., *La boîte à outils du responsable communication*, 2^e éd., Dunod, 2012.

KEMPF A., DEMONT-LUGOL L., RAPIDEL M., SCIBETTA C., *Communications des entreprises*, 2^e éd., Nathan, 2005.

LIBAERT T., *La communication d’entreprise*, 3^e éd., Economica, 2010.

LIBAERT T., WESTPHALEN M.-H., *Communicator*, 6^e éd., Dunod, 2012.

MATTELART A., *Histoire des théories de la communication*, 3^e éd., Repères, 2004.

MOREL P., *La communication d’entreprise*, 4^e éd., Vuibert, 2009.

MUCHIELLI A., *Les sciences de l’information et de la communication*, Hachette, 2006.

INDEX

A

acceptabilité, 45, 72-74
associations, 23, 78, 84-85,
120, 122

B

B to B, 69

C

corporate, 24, 28, 47, 70,
77-78, 80-81, 105, 107, 122
crise, 18, 20, 24, 39, 70-72,
107, 118, 124
CV, 82, 114-116

D

développement durable, 18, 34,
36, 51, 76-79, 98, 115, 121

E

éthique, 85, 109, 124-125

F

finance, 48
financier, 35, 43, 48-49, 58,
66, 77, 84, 95
financière, 75-76
formation, 17, 47, 51, 99-101,
103, 115, 122-123

L

lobbying, 28, 83, 85, 98

M

marketing, 28, 39, 43, 47, 76,
78, 81, 100, 103, 106, 124
mémoire, 106, 110-112, 116

mesure, 13-14, 24, 33, 41, 81,
93-94, 119-121

P

parrainage, 17, 94-95, 98
plan de communication, 16,
32-35, 37, 53, 66, 105, 120

R

recrutement, 11, 50, 81-82, 121
relations publiques, 13, 17, 19,
21, 23-24, 28-29, 37-40, 42,
46, 53, 63, 76, 78, 80, 85,
91, 94, 107, 111, 115, 118,
123-124
réputation, 28-30, 48, 70, 72,
105, 109
réseaux sociaux, 14-15, 65, 82,
96-97
revue, 47, 105-106, 116, 122

S

stage, 113

T

théorie, 41-45, 53, 104, 126

U

université, 42, 46, 81-82, 99,
101-103, 106, 115

W

Web, 12-14, 17, 20, 50, 65-66,
72, 76, 88, 99, 106-107, 109,
111, 121

Économie - Gestion

- Bourse et marchés financiers*, 3^e éd., P.-J. Lehmann
Le coaching en entreprise, M. Brasseur
La communication corporate, T. Libaert, K. Johannes
La communication de crise, 3^e éd., T. Libaert
La communication externe des entreprises, 3^e éd.,
M.-H. Westphalen, T. Libaert
La communication financière, J.-Y. Léger
La communication interne des entreprises, 6^e éd., N. d'Almeida,
T. Libaert
La communication publique et territoriale, D. Mégard
Le comportement du consommateur, 3^e éd., J. Brée
La coordination du travail dans les organisations, J. Nizet,
F. Pichault
La distribution, D. Dion, I. Sueur
Économie du tourisme, N. PeyPOCH, L. Botti, B. Solonandrasana
L'e-marketing, G. Bressolles
Enquête: entretien et questionnaire, 2^e éd., H. Fenneteau
Les études de marché, 4^e éd., D. Caumont
La gestion de production, 2^e éd., A. Gratacap
Gestion des compétences et GPEC, 2^e éd., C. Dejoux
La gestion des ressources humaines, 3^e éd., L. Cadin, F. Guérin
Les indicateurs sociaux au XXI^e siècle, F. Lebaron
L'intelligence économique, 2^e éd., C. Marcon, N. Moinet
Introduction à la communication, 2^e éd., T. Libaert
Introduction générale à la gestion, 5^e éd., F. Cocula,
Le lobbying, P. Bardon et T. Libaert
Management d'équipe, 3^e éd., F. Allard-Poesi
Management de l'innovation, R. Soparnot et É. Stevens
Le marketing, D. Darpy
Le marketing du tourisme, C. Petr
Marketing des services, 2^e éd, D. Lapert, A. Munos
Le marketing industriel, C. Bozzo
Marketing international, 2^e éd., A.-G. Jolivot
La marque, 2^e éd., C. Lai
La monnaie, 3^e éd., S. Brana, M. Cazals
La négociation, 2^e éd., A. Stimec
Organisation et gestion de l'entreprise, 2^e éd., R. Soparnot
Théorie des jeux, 3^e éd., N. Eber
Théorie des organisations, 4^e éd., J.-M. Plane
Théories de la motivation au travail, 2^e éd., S. Maugeri