

Thierry LIBAERT

L'ÉVOLUTION DE LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE

La communication d'entreprise n'est pas une discipline figée, c'est un domaine en évolution constante. Ses caractéristiques actuelles semblent fort éloignées des paramètres qui jalonnaient la sphère de la communication organisationnelle jusqu'au milieu des années 90 où l'on pouvait encore s'interroger sur le degré de professionnalisme de la fonction communication¹. Parmi les tendances actuelles, huit évolutions ayant des effets majeurs sur le métier de communicant peuvent être constatées.

La remise en cause de la communication d'entreprise

Aux côtés d'actions sporadiques des mouvements antipublicitaires, la communication d'entreprise traverse une période difficile qu'il est possible d'analyser en trois étapes.

La remise en cause de la communication

Il s'agit ici d'un mouvement théorique dont on retrouve les prémices dans les analyses marxistes, celles de l'école de Francfort (Adorno, Benjamin, Marcuse) et celles de l'école situationniste qu'incarne Guy Debord. Selon eux, la communication se réduit à une analyse en termes de manipulation, généralement fondée sur des rapports préalables de domination. Cette vision un peu linéaire a été améliorée depuis le début des années 90 par un courant de pensée hétérogène mais tout aussi critique (H.P. Jeudy, L. Sfez, Ph. Breton, D. Wolton, D. Quessada, J.P. Le Goff, R. Debray) selon lequel la communication serait devenue la nouvelle idéologie des temps modernes et il conviendrait de combattre, selon ces auteurs, cette vision simpliste d'une communication utopique pour qui l'idéal de transparence² serait la solution ultime à tous les dysfonctionnements possibles.

La remise en cause de l'entreprise

L'entreprise est interpellée parce que le sens de son action s'est estompé sous trois effets. C'est d'abord la disparition des usines qui réduit de plus en plus les grands groupes à externaliser leur production au travers de contrats temporaires avec leurs fournisseurs. L'entreprise se concentre sur sa marque et sa valeur financière et décentralise fortement la partie amont de sa production, généralement aux endroits où les coûts de fabrication sont les plus faibles.

¹ : en ce sens cf Liliane Messika, *Les Dircoms : un métier en voie de professionnalisation*, L'Harmattan, 1995

² : Thierry Libaert, *La transparence en trompe l'œil*, Ed. Descartes, 2003

C'est ensuite le mouvement de mondialisation lui-même qui implique des regroupements incessants, les ennemis d'hier deviennent les alliés d'aujourd'hui, les dénominations d'entreprises se modifient à une allure effrénée à l'exemple de Rhône Poulenc, entreprise chimique réputée dans les années 80, devenue Hoechst au début des années 90, puis Aventis et aujourd'hui Sanofi. La figure emblématique d'une entreprise, pilier économique et social, bascule dans le tourbillon d'une accélération temporelle aux contours imprécis et même les entreprises les plus solides ne sont pas à l'abri d'un rachat brutal à l'exemple de Gillette rachetée pour 57 milliards de dollars en février 2005 par le groupe Procter & Gamble ou le groupe Arcelor à l'été 2006 par l'entreprise Mittal.

C'est enfin la flexibilité qui s'accroît et ceci à l'intérieur même des entreprises avec le développement des SBF (sans bureau fixe) où les salariés n'ont plus de bureau attribué et s'installent à des places attribuées selon leur ordre d'arrivée. Le développement des ordinateurs portables et des outils de travail à distance accentue cette distanciation entre le salarié et son entreprise.

Un phénomène similaire se constate en externe avec ce que Jérémy Rifkin³ appelle « L'âge de l'accès ». Selon lui les entreprises de demain vendront de moins en moins des produits mais des services. La Sncf a déjà commencé en vendant des billets d'avion et des locations de voiture. Après-demain, le consommateur n'achètera plus de voiture mais un accès à un service global de mobilité où il pourra choisir en permanence l'outil le plus approprié à son besoin de déplacement.

La remise en cause de la communication d'entreprise

Le thème de la confiance est central dans la plupart des communications d'entreprise. Alors qu'en 1985, seuls 25 % des français déclarent n'avoir pas confiance dans l'entreprise, ils sont désormais plus de 50 % et le phénomène s'observe dans la plupart des pays occidentaux, à l'exception des Etats-Unis où l'entreprise bénéficie encore d'un bon capital de confiance. Le phénomène s'observe également chez les salariés parmi lesquels les 2/3 se déclarent désormais désengagés de leur entreprise sous des formes diverses : sceptiques, mitigés, mécontents.

C'est la parole même de l'entreprise qui est en débat. Sur des thèmes comme la communication sur le risque ou sur l'environnement, le discours de l'entreprise a une crédibilité quasi nulle. Cette tendance lourde a été amplifiée par le passif de la communication de crise qui s'est souvent cantonnée à un rôle de rassurance et de minimisation lors des crises majeures : Tchernobyl, sang contaminé, amiante, vache folle, Erika. Tout ceci plonge le communicant dans un sérieux paradoxe où il est exigé de lui de diffuser une information toujours plus importante et transparente, et dans le

³ : Jérémy Rifkin, *L'âge de l'accès*, La Découverte, 2000

même temps il lui est signifié que sa parole n'est pas crédible et donc que sa diffusion d'information n'aura aucun effet pratique. Grandeur et misère de la communication !

Et ce mouvement global de perte de crédibilité semble encore accentué par le mouvement antipublicitaire. Celui-ci est aussi ancien que la publicité elle-même et il resurgit régulièrement. La caractéristique du mouvement actuel réside en sa relation très forte avec le courant altermondialiste au point qu'il est possible de s'interroger sur sa spécificité. Faute de pouvoir s'attaquer aux causes de la mondialisation, le mouvement contestataire ne représenterait-il pas la face émergée d'une attaque qui ne pourrait s'en prendre qu'à son symbole le plus visible : la publicité des entreprises ?

Bien que souvent fort documentée, à l'exemple de l'ouvrage *No Logo*⁴ de Naomi Klein, bénéficiant d'un fort capital médiatique de sympathie, parfois très créative, comme l'illustrent les numéros de la revue *Casseurs de pub*, la tendance anti-publicitaire pourrait avoir un effet paradoxal ; celui d'accroître la communication d'entreprise justement dans la perspective de répondre aux critiques formulées et de reconquérir la confiance détériorée, voir perdue.

L'inversion du ratio média – hors média

Durant plusieurs décennies, les dépenses consacrées à l'achat d'espace publicitaire représentèrent les 2/3 des dépenses des entreprises et ceci dans l'ensemble des pays européens. Un tournant brutal s'est opéré au début des années 1990, les dépenses publicitaires se sont effondrées relativement à l'envolée des dépenses consacrées aux opérations de marketing. Le ratio s'est inversé et désormais, le marketing représente près des 2/3 des actions de communication.

DEPENSES DES ENTREPRISES - FRANCE⁵		
	Média	Hors Média
1960	63	37
1990	60	40
2006	35	65

Le caractère majoritaire du hors média se retrouve dans l'ensemble des pays d'Europe, à l'exception de l'Italie où le ratio est de 50/50.

Par contre la publicité reste le vecteur prédominant aux Etats-Unis 58/42 et surtout au Japon 73/27.

Les cinq premiers annonceurs français, chiffres 2006
(source TNS Média Intelligence)

⁴ : Naomi Klein, *No Logo : la tyrannie des marques*, Actes Sud, 2001

⁵ : sources : Xavier Dordor, *Médias, hors médias*, Editions Gualino, 1998 (pour la période 1960-1990) et IREP – France Pub pour les chiffres 2006

Renault	311,2 M €
E. Leclerc	218,5 M €
Unilever	213,9 M €
SFR	208,3 M €
Peugeot	201,3 M €

Dans le détail, les dépenses des entreprises françaises s'effectuent de la manière suivante : (chiffres 2006, source IREP⁶ – France Pub)

<i>MARKETING DIRECT (HORS MEDIA)</i>	<i>31 % dont</i>	<i>Mailing</i>	<i>45 %</i>
		<i>Edition publicitaire</i>	<i>40 %</i>
		Marketing téléphonique	15 %
Les dépenses de promotion (hors média)	15,6 %		
Les insertions publicitaires dans la presse (média)	14 % dont	Presse magazine	35 %
		Gratuits	19 %
		Presse quotidienne Régionale	18 %
		Revue professionnelle	15 %
		Presse quotidienne nationale	6 %
La télévision (média)	12,9 %		
L'événementiel (hors média)	7,1 % dont	Salons et foires	2/3
		Parrainage	1/3
Les relations publiques (hors média)	5,6 % dont	Relations presses	40 %
		Portes ouvertes, visites	30 %
		Séminaires et congrès	30 %
Affichage (média)	4,4 %		
Annuaire et guides (média)	3,7 %		
Radio (média)	3,1 %		
Internet (média)	1,7 %		
Cinéma (média)	0,4 %		

En Belgique, la répartition est un peu différente mais les comparaisons sont difficiles en raison de modes de calcul non identiques. Le Centre d'Information sur les médias ne comptabilise que les dépenses strictement publicitaires. Dans ce cadre, La répartition est la suivante (Chiffres CIM-2006):

Télévision	34,4%
Quotidiens	24,5%
Radio	11,4%

⁶ : IREP : Institut de Recherches et d'Etudes Publicitaires (association Loi de 1901) – *Stratégies* n° 447, 8 mars 2006

Magazines	10%
Affichage	7,9%
Toutes boîtes	6,1%
TV Locales	3%
Internet	1,6%
Cinéma	1%

Au niveau des investissements publicitaires, les 3 premiers annonceurs en Belgique sont : Procter & Gamble, l'Etat Fédéral et Belgacom.

Il est important dans ces résultats de constater que les deux premiers postes (marketing et promotion) représentent à eux deux près de la moitié des dépenses de communication et les quatre premiers en représentent près des 3/4. Bien évidemment, il y aurait lieu de distinguer par type d'entreprise et par secteur d'activité. Outre le fait que cela permet de situer les domaines d'action au sein d'une panoplie globale, il convient de noter les évolutions majeures. Ainsi sur la période 1994-2000, il a été observé :

- prospectus distribués en boîtes aux lettres :	+ 79 %
- marketing téléphonique :	+ 35%
- mailing :	+ 21,8 %

Tout ceci traduit « l'obsession du direct ». En période de difficultés économiques, les entreprises privilégient le contact direct avec leur public plutôt que de s'engager sur des actions de construction ou d'amélioration d'image à moyen ou long terme. Les opérations de communication s'effectuent dans une relation qui se veut directe, interactive et personnalisée ; l'idée sous-jacente est que la rentabilité et le retour sur investissement doivent être immédiats.

La judiciarisation de la profession

Le droit étend son emprise sur la communication. Le communicant actuel doit posséder un minimum de culture juridique ou être soigneusement entouré d'experts en la matière. La prégnance du droit s'explique par le développement de textes juridiques qui encadrent l'activité du communicant. L'agence de communication a vu son activité contrôlée par la loi dite loi Sapin du 29 janvier 1993, certains secteurs se voient soit interdits de communication (tabac), soit fortement réglementés comme l'alcool (loi Evin du 10 janvier 1991). Des secteurs, comme celui de l'alimentation pour les enfants, font l'objet de contraintes nouvelles en raison de l'accroissement de phénomènes d'obésité infantile. Depuis le 1^{er} mars 2007, toutes les publicités des entreprises françaises d'énergie devront comporter la mention « L'énergie est notre avenir, économisons là ». En parallèle à ces interdictions, certaines entreprises sont obligées de communiquer sur des secteurs comme celui de la prévention des risques industriels ou celui de

l'environnement. Toutes les sociétés cotées en Bourse ont l'obligation depuis le 1er janvier 2003 de publier leurs impacts environnementaux au sein de leur rapport d'activité. Le secteur de la publicité comparative a été fortement modifié et celui de l'accès à la publicité télévisée largement étendu depuis le début 2000. La jurisprudence est également en pleine ébullition comme l'ont attesté les procès en plagiat publicitaire tel celui qui a condamné SFR à verser 300.000 euros à Luc Besson pour la référence au film « Le 5ème élément » dans une publicité. L'utilisation des marques d'entreprises par des groupes contestataires a également fait l'objet de nombreuses affaires, notamment celle qui a opposé Danone au site « jeboycottedanone.com » et Greenpeace à Esso et Areva.

Ce mouvement juridique devrait s'accélérer à l'exemple des pratiques anglo-saxonnes, de l'inscription le 28 février 2005 des principes de précaution dans la Constitution française, de la création en France d'un système de « Class Action » (action de groupe), adopté en conseil des ministres le 8 novembre 2006, permettant à chacun de bénéficier des retombées d'un procès même s'il n'en était pas partie, et surtout le souhait des avocats de pouvoir communiquer plus librement. A titre d'exemple, le journal des avocats du barreau de Paris paru en décembre 2003⁷ comporte un dossier de 65 pages sur le thème « Communiquer pour se développer ». La conséquence immédiate de cette communication sera un accroissement de contentieux. Tout ceci ne peut qu'inciter les entreprises à être toujours plus vigilantes sur leur communication faute de se voir exposées à des situations de crise.

L'élargissement des discours de l'entreprise

Si, comme l'affirmait Milton Friedman, prix Nobel d'Economie, l'entreprise ne peut avoir d'autre finalité que la poursuite du profit, « Il existe peu de courants plus dangereux pour les fondements mêmes de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une conception de la responsabilité sociale autre que de servir au mieux les intérêts de leurs actionnaires. »⁸, force est de constater que son discours s'en écarte de plus en plus. Sous l'effet conjugué d'un relatif désengagement de l'Etat et d'un accroissement de la pression de l'opinion publique, l'entreprise a accru le périmètre de sa prise de parole. Le phénomène a réellement émergé vers la fin des années 80 avec le développement de la communication environnementale. Le mouvement éthique s'est greffé sur cette tendance au milieu des années 90 où l'entreprise rêvait de citoyenneté et propageait des valeurs de solidarité. Le concept de développement durable semble actuellement le concept fédérateur de nombreuses communications d'entreprise, voire une « idéologie du dernier recours »⁹ pour les

⁷ : Les dossiers du Barreau de Paris, Communiquer pour se développer, décembre 2003, n° 3

⁸ : Milton Friedman, *Capitalisme et liberté*, Laffont, 1979, éd. originale *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press, 1962

⁹ : Gabriel Saint-Lambert, « Développement durable : en quête de légitimité et de sens, l'entreprise s'affiche responsable », *Education permanente*, n° 167, juin 2006, p. 108

entreprises en quête de légitimité externe et de sens pour leurs salariés. En outre, le développement des médias économiques qu'ils soient écrits ou audiovisuels tend à focaliser l'entreprise sur son dirigeant à qui il est fréquemment demandé de se prononcer sur des événements d'actualité. Le mouvement est vraisemblablement durable puisqu'il rencontre un enjeu financier où le paramètre « éthique » intervient directement en incitation d'investissement pour une part non négligeable des flux financiers internationaux.

La professionnalisation du métier de communicant

Le professionnalisme de la communication est également une tendance structurelle comme en témoigne la modification des recrutements de communication. Là où hier il était demandé un tempérament, il est aujourd'hui exigé une formation professionnelle toujours plus pointue. Les formations à la communication d'entreprise se multiplient en université comme en écoles ou instituts privés (Iscom, Iscpa, Sup de Pub, ESP, ...). La professionnalisation s'inscrit en parallèle à la prise en compte du poids financier de la réputation, au développement et à la sophistication des outils de mesure et d'évaluation et à la perception que derrière une appellation générique, la communication recouvre toute une gamme de métiers hautement techniques (planifier stratégique, sémiologie, ...)

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'Ecole Supérieure de Publicité
1961	Création de l'Ecole Française des Attachés de Presse – EFAP
1965	Création du CELSA
1970	Création de la première direction de la communication chez Saint-Gobain

Cette professionnalisation est valable quel qu'en soit l'émetteur : entreprises, mais aussi administrations, associations, ONG, ...

QUELQUES DATES EN BELGIQUE	
1950	Création de l'UJEB Union des Journaux d'Entreprise de Belgique, du Congo et du Grand Duché de Luxembourg
1953	Création du Centre Belge des Relations Publiques (devenu depuis lors Belgian Public Relations Centre)
1957	Création d'un cours de relations publiques à l'Université catholique de Louvain
1961	Création du Cetedi (UCL) Centre des Techniques de Diffusion et Relations Publiques
1965	L'UJEB devient l'ABPE, Association Belge de la Presse d'Entreprise
1974	Création de l'UPREL – Union Professionnelle des conseillers et des

Les techniques au secours de la communication

Comme nous l'avons dit ci-dessus, la première dérive de la communication d'entreprise réside dans sa tendance instrumentale. De ce point de vue, Internet a pu symboliser cette tendance où la croyance à la modernité technologique faisait office de valeur communicationnelle. L'entreprise devait avoir un site Internet, et si possible le plus esthétique possible. Ce n'est que dans un second temps, au début des années 2000, que la direction s'est interrogée sur l'outil et les objectifs qui devaient lui être assignés au sein de la globalité des stratégies de communication. Internet oui, mais pour quoi faire ? S'agit-il d'un objectif d'image, de marketing, de relationnel ? Quel en est le public prioritairement visé ? La situation s'est désormais améliorée même s'il est vrai que beaucoup d'entreprises raisonnent majoritairement encore en termes d'intégration de nouveaux outils visant une image de modernité : *blogs*, *pod cast*, flux RSS et également en nombre de mise en ligne de documents, brochures, communiqués, rapports d'activité – et de ce point de vue, la notion de « pages web » est révélatrice – sans s'apercevoir que le web est d'abord un réseau mondial où l'échange et l'interactivité apparaissent comme les dominantes premières.

La financiarisation de la communication d'entreprise

Les entreprises hésitent encore à le reconnaître publiquement, mais l'actionnaire tend à devenir la cible principale de la communication d'entreprise. L'entreprise préfère annoncer « le client » ou « ses salariés » mais personne n'est dupe. Parce que les sommes en jeu sont colossales et qu'il suffit d'une déclaration mal préparée pour que le cours de Bourse s'effondre, parce que le mécontentement des actionnaires entraînera le départ du Président (Vivendi, Eurotunnel, Carrefour, IBM, Coca-Cola, Hewlett-Packard, ...), la communication financière a pris une part majeure au sein de la communication d'entreprise. Durant cette période 2005-2010, on peut avancer l'hypothèse que la communication financière va se faire de plus en plus institutionnelle, c'est-à-dire qu'elle deviendra partie intégrante de l'image de l'entreprise. Un indice de cette tendance est fourni par le raccourcissement extrême de la durée des plans de communication. Jadis élaborés pour des durées de 3 à 5 ans, voire davantage, les plans de communication actuels ont des durées qui dépassent rarement l'année et tendent à devenir semestriels pour une raison simple : l'échéance de la stratégie de communication est fixée aux deux rendez-vous annuels majeurs : la publication des résultats financiers.

La communication de proximité

L'entreprise cherche à se rapprocher de ses interlocuteurs et cette nouvelle forme de communication s'effectue autour de trois axes :

- Un axe instrumental déjà analysé. Dans sa communication, l'entreprise privilégie les outils de la communication possédant un effet direct sur la cible, la communication est fragmentée, segmentée, personnalisée au travers d'outils comme les numéros verts, le *phoning*, le *mailing* et les nouvelles techniques comme le *géo-marketing*, *street-marketing*, *Buzz-marketing*.
- Un axe géographique puisque la communication se décentralise. Les sièges sociaux redéplient leurs effectifs dans les délégations régionales, dans les usines ou diverses implantations. La direction de la communication conserve la vision stratégique et l'essentiel des actions de relations publiques sont conduites et mises en œuvre au niveau local au plus près des clients et autres cibles de communication.
- Au niveau des messages. Cette communication s'effectue selon divers axes. D'abord celui des visuels utilisés. L'entreprise pour « humaniser » son image met de plus en plus en scène ses propres salariés. L'objectif est d'accroître symboliquement la proximité avec la cible par l'identification de l'entreprise au travers de l'image de ses salariés. IBM, le CIC, Siemens, Adecco, EDF, la SNCF utilisent fréquemment cette technique.

Cette volonté de rapprochement se vérifie également au niveau des accroches. Là où jadis, les entreprises mettaient l'accent sur leur puissance (« UAP, n°1 oblige », « Chronopost, les maîtres du temps »), elles recentrent aujourd'hui leur discours vers des messages de relations, de connivence, voire de conseils de comportement « N'imites pas, innovez », « Deviens ce que tu es », ... Le message se veut sobre, humble et discret et l'on peut s'interroger sur la durée de ce phénomène : « Finis la toute-puissance et l'orgueil, pour mieux vendre et se développer l'entreprise serait-elle en train d'adopter une attitude faite de modestie et d'écoute ? »¹⁰

Bien d'autres évolutions pourraient être signalées ; les nouvelles formes de communication interne, la banalisation de la communication de crise, l'effacement progressif des spécificités de la communication publique vis-à-vis des organismes privés, la réduction de la durée des plans de communication, le développement de la communication internationale et multi-culturelle et la généralisation des indicateurs de résultats et de mesure de l'efficacité des actions engagées. Les métiers de la communication doivent s'adapter en permanence à l'évolution des activités et comme il a été justement observé : « Les professionnels de la communication sont confrontés à une multiplication croissante de paramètres qu'ils doivent à la fois intégrer et arbitrer »¹¹. Si la communication de demain doit faire preuve de toujours plus

¹⁰ : Valérie Carayol, « Du clinquant au sensible. La modestie mise en scène par les entreprises », *Recherches en communication*, n°17, 2002, p. 111-112

¹¹ : Nicole d'Almeida et Yanita Andonova, « La communication des organisations », in Stéphane Olivesi, *Sciences de l'information et de la communication*, PUF, 2005, p. 135-136

d'expertise et de technicité, elle devra également pouvoir les confronter aux modifications incessantes de sa discipline. Le communicant devra toujours se battre sur le terrain de la légitimité. La sienne au sein des métiers de son entreprise, et celle de son entreprise parmi le tissu économique et social dans lequel elle évolue. Tout ceci impliquera vraisemblablement une évolution des formations à la communication qui s'orienteront moins vers la transmission de savoir-faire opérationnels mais plutôt vers l'acquisition de méthodes de compréhension et de pilotage d'une fonction en modification incessante.