

Thierry LIBAERT

LA COMMUNICATION DE PROXIMITE : ENTRE VIRTUALITE CYBERNETIQUE ET RETOUR AU TERROIR

La communication d'entreprise semble aujourd'hui à un tournant. Elle semble osciller entre les sirènes technicistes des nouvelles technologies de l'information qui n'ont foi que dans les réseaux de communication à distance si possible maillés à l'échelon mondial et d'autre part, une communication recentrée vers le local, les relations de face à face, les valeurs du terroir et la recherche de racines. C'est dans cet espace que s'inscrit la communication de proximité : cette communication décentralisée qui s'opère au plus proche du public et de ses valeurs apparaît aujourd'hui comme étant la seule réellement opérationnelle à long terme.

CONTRE LE PARISIENISME DE LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE

Tout est parti d'un constat. Si chacun, parmi les professionnels de la communication d'entreprise, s'accorde à reconnaître le caractère primordial d'une communication décentralisée, celle-ci reste le parent pauvre des études, articles ou ouvrages relatifs à la communication d'entreprise. Une abondante littérature traite de l'élaboration des campagnes publicitaires, des mœurs et coutumes des directeurs de la communication et d'une série de monographies sur les divers aspects de la communication d'entreprise (lobbying, relations presse,). Or, cette profusion ne concerne réellement qu'un auditoire limité, celui des stratèges de la communication des agences conseils ou des directions centrales d'entreprises. Certes, la publicité et ses multiples facettes restent l'élément noble et valorisant de la communication d'entreprise, certes la réflexion stratégique sur l'image de marque est irremplaçable en amont de toutes les décisions sur le choix des moyens ou des cibles, mais quand même, cette absence de considération sur la communication qui s'opère au plus proche du public est assez singulière. L'explication historique est la plus évidente et cela à deux niveaux. D'abord, parce que la communication d'entreprise est née dans les années 1920 au sein des services centraux des grandes sociétés et que rien ou presque n'existait au niveau des établissements décentralisés, voire à celui des PME-PMI. Ensuite, parce que l'axe essentiel de la communication d'entreprise, tant par son impact que son budget résidait dans la création et la mise en œuvre des campagnes publicitaires qui ne peuvent s'effectuer qu'au plus près de la direction générale de l'entreprise.

DU GLOBAL AU LOCAL

Une évolution autour de la citoyenneté de l'entreprise modifia les conceptions traditionnelles de la communication. L'importance des contacts humains, du relationnel, de l'engagement personnel sur le terrain, devint peu à peu incontournable. Il en est de la communication de proximité comme de la stratégie du jeu de go, c'est peu à peu par une occupation raisonnée du terrain, que s'opère le travail de reconnaissance de l'entreprise. Cette modification se traduit par quelques signes parmi lesquels celui de la restructuration des directions de la communication apparaît nettement. Après une phase de forte croissance dans les années 1970-1980, celles-ci tendent à se recentrer sur quelques fonctions de base comme le

lobbying, les relations avec la presse nationale ou l'élaboration de la stratégie de groupe, alors que les unités opérationnelles s'autonomisent de plus en plus dans leur activité de communication. Une décentralisation de la communication s'opère afin de mieux répondre aux spécificités des attentes locales. Cette mutation dans les structures se vérifie également dans les croyances des responsables nationaux de communication, persuadés aujourd'hui pour les trois-quarts que la communication est amenée inéluctablement à se décentraliser pour conserver sa crédibilité.

LE ROLE DU COMMUNICANT DE PROXIMITE

Le responsable de la communication d'une entreprise décentralisée sur le terrain a souvent un rôle ingrat. D'abord parce que ses attributions sont fréquemment mal définies. Si l'on accepte la formule « Tout est communication », force est de constater que le communicant a compétence pour intervenir sur tout domaine de la vie de l'entreprise.

De fait, il doit maîtriser une réactivité et une adaptabilité importantes pour remplacer au pied levé le chef d'établissement à une réunion, pour tenir lui-même le stand à la foire commerciale de Saint-Etienne ou de Strasbourg et souvent pour monter lui-même les panneaux, etc.

Ensuite parce que qu'il navigue fréquemment sur un étroit chenal, coincé entre une direction nationale et des règles globalisantes souvent édictées sans qu'il ait pu émettre un avis, des contraintes locales qui peuvent lui réclamer davantage de souplesse, et une hiérarchie pas toujours motrice dans le développement des actions locales de communication.

Enfin, parce que le retour d'informations est plus rapide localement, une coquille dans le rapport d'activité où le nombre de relectures est minimal comparé aux rapports nationaux, un article de presse négatif, un panneau d'exposition douteux, autant de motifs pour lesquels le communicant local se trouve parfois isolé, face à une critique interne à son organisation. Capteur d'informations, le communicant local se doit d'être dans tous les lieux de réflexion ou d'action. Obligé à une relative mondanité, il doit nouer des relations solides avec de nombreux acteurs de la vie locale et particulièrement des journalistes.

S'il doit être disponible en externe, le communicant local n'a pourtant pas vocation à la parole. Sa mission réside dans la mise en valeur de l'entreprise et de son dirigeant. C'est ainsi que, vis-à-vis des journalistes locaux, il s'attachera à ce que son nom n'apparaisse pas, et qu'un seul interlocuteur de l'entreprise soit cité : le dirigeant. Le communicant a donc un rôle de mise en vedette du chef. Il n'est que le metteur en scène d'un film dont l'entreprise est la vedette et le chef d'entreprise le principal acteur.

LE COMMUNICANT DE TERRAIN : UNE PERLE RARE ?

Deux caractéristiques et trois paramètres semblent nécessaires à l'accomplissement d'un travail efficace sur le terrain.

- En premier lieu, le communicant doit d'abord être un professionnel, avoir une formation adaptée. La communication n'acquerra ses lettres de noblesse dans l'entreprise qu'à condition qu'on la reconnaisse comme un véritable métier avec ses propres techniques.

Malheureusement, le terrain possède un retard affirmé vis-à-vis des directions nationales. Une enquête menée en 1995 sur une centaine de communicants régionaux, toutes entreprises confondues, a montré que seules 2 personnes avaient une formation antérieure en communication.

- Deuxième élément indispensable sur le terrain, une solide culture générale. Homme gigogne capable d'adaptation dans un ensemble de milieux professionnels et culturels différents, le communicant de proximité doit pouvoir évoluer avec aisance en faisant montre d'un intérêt réel pour les activités locales. Le responsable de la communication de l'entreprise X installée à Marseille, rebelle à l'Olympic marseillais et au spectacle du théâtre national de la Criée se priverait de deux formidables occasions de contacts, potentiellement intéressants. Eclectisme et curiosité sont deux qualités plus qu'indispensables en province pour le communicant.

Dans les directions centrales, le communicant a généralement une fonction cloisonnée. S'il est en charge de la stratégie, ses relations avec des publics extérieurs sont plus étroites. De même, si la fonction de communicant central est opérationnelle, elle concerne fréquemment un seul type de public (la presse, les élus,...). En établissement, le communicant local a le plus souvent en charge tous les publics de l'entreprise, il doit donc avoir l'agilité intellectuelle pour s'y sentir à l'aise et en toute circonstance.

• **Les 3 P de la communication locale**

Pour synthétiser, le responsable idéal de la communication de terrain doit réunir trois paramètres : les 3 P.

- **Le Professionnalisme**
Avoir une formation adaptée ou, tout au moins, avoir pu suivre des stages professionnels dans le but de maîtriser la forte technicité de la communication locale.
- **La Personnalité**
« Moi, je ferais une bonne communicante, j'adore parler avec les gens. » Cette phrase prononcée par une standardiste d'une PME de Lorraine, aurait pu friser l'insulte si elle avait été adressée à un responsable de l'élaboration d'un plan national de communication. Elle approche toutefois d'une réalité de terrain où le chargé de communication possède davantage une fonction de représentation et d'organisation de relations directes avec ses interlocuteurs. Le goût du contact, sans nécessaire extraversion, est indispensable au métier de communicant local.
- **La Proximité**

Il s'agit ici de la distance vis-à-vis du dirigeant de l'entreprise. Pour être efficace, la communication doit reposer sur une dynamique de l'établissement et sur une volonté de l'état-major de l'entreprise. Faut de cette intégration au cœur du management, le communicant ne pourra réaliser qu'une suite d'opérations ponctuelles, déconnectées de l'identité de l'entreprise.

LA COMMUNICATION DE PROXIMITE AU SERVICE DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

A l'interface d'une crise économique qui secoue les structures traditionnelles et du développement d'une demande accrue de flexibilité et d'adaptation au terrain, la communication de proximité a élaboré ses propres outils. Elle tend aujourd'hui vers sa maturité. Des indices se retrouvent régulièrement sous les feux de l'actualité et l'on voit rapidement les effets désastreux d'une communication qui s'opère à distance sans tenir compte des réalités du terrain et du contexte local de ses projets. Le tunnel du Somport, la construction du TGV Est, le canal Rhin-Rhône, l'extension de l'aéroport de Roissy, autant de projets qui poussent l'entreprise en position d'accusé en raison d'opposition à ses projets de développement. Le phénomène n'est pas nouveau, la construction du réseau ferré au 19ème siècle, les premiers grands barrages, les premiers grands aménagements industriels se sont parfois heurtés à de fortes oppositions. La nouveauté réside dans l'ampleur, l'efficacité et la médiatisation des oppositions, et surtout son caractère d'apparence quasi systématique.

De fait, au cœur du débat est apparu un concept nouveau, le NIMBY, abréviation anglo-saxonne de Not In My Back Yard, couramment traduit par la formule « pas dans mon jardin ». Derrière une formule aux relents individualistes, s'étale un débat profond sur l'intérêt général et sa confrontation aux souhaits particuliers. L'entreprise, souvent mal préparée, a tôt fait de se retrouver au centre de ces questions dès lors qu'elle envisage un projet externe de développement. Souvent plus soucieuse du respect des procédures administratives que de communication, l'entreprise se voit alors amenée en position d'accusé. La communication de proximité a rapidement démontré sa pertinence dans ce type de communication.

Liée à la communication environnement en raison des impacts écologiques fréquents des projets de développement industriel, cette communication s'opère ici selon un axe dynamique, évolutif, en accompagnement d'une implantation ou d'une extension d'ouvrage. Elle seule peut réussir à surmonter les blocages et oppositions générés par ces projets et cela par une connaissance parfaite du jeu des acteurs et l'ouverture d'un dialogue qui ne peut s'opérer qu'à l'échelon local. C'est d'ailleurs un des principes de base de la communication de proximité, voire de la communication globale, toute communication qui ne commence pas par l'écoute des attentes locales est inéluctablement vouée à l'échec.