

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/234834165>

# Communication interne et externe des organisations

Book · January 2012

---

CITATIONS

0

READS

135,556

1 author:



Joël Saucin

Haute École Galilée, Bruxelles et Université de Louvain, Louvain-la-Neuve et Mons

16 PUBLICATIONS 1 CITATION

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Risk and crisis communication [View project](#)



publicité et sémiologie [View project](#)

**Joël Saucin**

**Communication  
interne et externe  
des organisations**

**Notes du cours de Master 1 en Communication et Information**

**Université de Ouagadougou**

**BURKINA FASO**

**2012**

## Introduction

Le cours de *Communication interne et externe des organisations* s'articule en douze parties complémentaires :

- ◆ Les métiers et les fonctions de la communication des organisations ;
- ◆ La communication institutionnelle ;
- ◆ La communication interne ;
- ◆ La communication externe ou les relations publiques ;
- ◆ Stratégie et plan de communication ;
- ◆ Les relations presse ;
- ◆ La communication économique et financière ;
- ◆ La communication sensible ;
- ◆ La communication politique et le lobbying ;
- ◆ La communication événementielle et les différents parrainages ;
- ◆ La communication commerciale ;
- ◆ La communication visuelle.

Ainsi, cet ouvrage jette un regard par diverses fenêtres. Il se veut avant tout une tentative, une ouverture. Néanmoins, il ne vise nullement à l'exhaustivité. Il présente un panorama des constituants de la communication interne et externe des organisations : leurs spécificités, leurs complémentarités.

Il offre une vision de la communication interne et externe comme vecteur de relations entre l'organisation, ses membres et le monde qui l'entoure (impacts individuels, collectifs, institutionnels), afin de déterminer une stratégie de communication et le choix des moyens adéquats en fonction des objectifs et des contraintes internes et externes. Il analyse enfin le cas particulier de la situation de crise.

## **Objectifs du cours**

Au terme de cet enseignement, l'étudiant sera capable :

- de détailler les différentes composantes de la communication interne et externe des organisations dans les secteurs marchand, public et non marchand et d'en comprendre le fonctionnement systémique ;
- de situer les enjeux des interactions entre les organisations et le contexte sociétal dans lequel elles s'inscrivent ;
- de sélectionner les outils pertinents à une démarche de communication interne et externe en situation donnée.

## **Ouvrages de référence**

Outre ce syllabus, les ouvrages de référence seront les suivants :

THEAKER A., (2007), *The Public Relations Handbook*, Routledge.

WESTPHALEN, Marie-Hélène & LIBAERT, Thierry, (2009), *Communicator* (5<sup>e</sup> édition), Paris, Dunod.

## **Méthodes d'enseignement**

Il s'agit d'un cours magistral illustré par des cas concrets.

Joël Saucin

Le 10 janvier 2012

## Chapitre 1

# Les métiers et fonctions de la communication d'organisation

*Une mise en perspective générale (GRYSPEERDT et CARION, 2006)*

### *Pilotage sans visibilité*

L'opinion publique ne s'est pas encore rendue compte que le nombre de communicateurs d'organisation est devenu largement plus élevé que celui des journalistes. Pourtant, les sources d'information sur les métiers de la communication d'organisation sont peu nombreuses et le nombre de récits professionnels écrits par des praticiens des relations publiques et de la communication d'organisation semble très faible. Les métiers de la communication d'organisation font partie des métiers de cadres d'organisation et ces derniers sont peu enclins à s'exprimer sur eux-mêmes hors de la sphère purement professionnelle. Si les professionnels semblent fort taiseux sur leurs pratiques, les médias ne sont pas plus enclins à les mettre en valeur, ni du côté document, ni du côté fiction. Ainsi, le grand public est-il en mal de pouvoir citer le nom de communicateurs d'entreprise, à quelques rares exceptions près, liées à la communication financière, ou à la communication de crise.

Quant à la médiatisation fictionnelle, le tour en est vite effectué, dès lors que sont pointés quelques films de fiction, romans et extraits de bandes dessinées. Sont à citer parmi eux, *Le syndrome chinois* (de James Bridge, 1979, avec Jane Fonda, Michael Douglas et Jack Lemon) qui met en scène un chargé de relations publiques en exercice, et *The American President* -en français *Le Président et Miss Wade*- (de Rob Reiner, 1995, avec Annette Bening et Martin Sheen) qui a modifié les perceptions du lobbying, en ayant comme héroïne principale une « spécialiste de la stratégie politique des organisations », défendant une cause écologique.

Les chargés de relations publiques et les directeurs de communication n'échappent guère à la règle de l'espace clos ou caché des cadres d'entreprise. Le discours des attachés de presse et des porte-parole dont la fonction est davantage publique ou médiatisée, est quant à lui moins centré sur les fonctions exercées par les agents professionnels que sur les activités et sur l'identité des entités dont ils sont censés parler : le mandataire s'estompe largement en faveur du commanditaire. Seule exception à la règle, les anciens journalistes devenus communicateurs d'organisation.

Aux trois éléments évoqués ci-dessus s'ajoute une quasi-absence de travaux sociographiques ou monographiques décrivant les métiers.

Vu cette absence de 'sources' sur les métiers de la communication d'organisation et vu ce manque de visibilité professionnelle, on ne s'étonnera pas du niveau de méconnaissance en la matière, constatée auprès du grand public et aussi auprès des jeunes qui se disent attirés par le secteur.

## Un inventaire nuancé

Que donne, dès lors, le passage en revue des ouvrages concernant les métiers de la communication, trouvés dans les bibliothèques des instituts de formation universitaire ? La plupart des ouvrages<sup>1</sup> se contentent de fournir des descriptions sommaires de métiers vedettes, assez standardisées, voire stéréotypés<sup>2</sup>. En croisant ces différentes sources, il ressort que quatre métiers se retrouvent dans toutes les typologies, à savoir :

1. le responsable de la communication interne,
2. le directeur de communication,
3. l'attaché de presse
4. et le consultant.

Rédigé par un universitaire, Jean-Luc Michel, un ouvrage non vulgarisé consacré aux métiers de la communication<sup>3</sup> se détache du lot. Cet auteur présente près de trois cents tâches de base, une trentaine de grandes fonctions (aussi appelées missions) et quinze métiers principaux. Les métiers, soumis à de fortes évolutions, correspondent ainsi à des combinaisons de fonctions qui demeurent indispensables à la communication d'organisation. L'auteur définit la **fonction** comme un ensemble de tâches élémentaires ou élaborées, reliées dans un but précis, pouvant faire l'objet d'un traitement isolé, d'une évaluation et se combiner avec d'autres fonctions pour aboutir comme par degrés à des ensembles de plus en plus complexes, allant jusqu'à des métiers ou des professions.

Jean-Luc Michel identifie ainsi quinze métiers « classiques », huit métiers émergents et cinq métiers « du futur » :

métiers « classiques »	métiers émergents	métiers « du futur »
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chargé de relations publiques,</li> <li>2. Attaché de presse,</li> <li>3. Métiers de la publicité,</li> <li>4. Chargé de la communication externe,</li> <li>5. Responsable de la communication externe,</li> <li>6. Chargé de la communication interne,</li> <li>7. Responsable de la communication interne,</li> <li>8. Rédacteur en chef de magazines d'entreprise,</li> <li>9. Journaliste d'entreprise,</li> <li>10. Concepteur/réalisateur audiovisuel,</li> <li>11. Conseiller en stratégie de communication (interne ou externe),</li> <li>12. Directeur de la communication.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepteur de services interactifs,</li> <li>2. Technicien en PAO,</li> <li>3. Infographiste,</li> <li>4. Concepteur multimédia ou hypermédia,</li> <li>5. Responsable de communication globale,</li> <li>6. Conseiller en stratégie de communication globale,</li> <li>7. Chargé du mécénat ou du parrainage,</li> <li>8. Chargé de communication financière.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La formation,</li> <li>2. Le management interculturel,</li> <li>3. La communication internationale,</li> <li>4. La communication de réseau,</li> <li>5. La communication stratégique.</li> </ol>

<sup>1</sup> Il en est de même de quelques sites Web.

<sup>2</sup> Les ouvrages consultés sont notamment HAQUIN, B., *Les métiers de la communication*, Paris, Le Monde, 1994, DURAND, V., *Les métiers de la communication d'entreprise*, Paris, PUF, 1999 et AUBREE, C., *Les métiers de la communication*, Paris, L'Etudiant, 2000. Les sites web consultés sont celui du CELSA, <http://www.celsa.fr/>, Rubrique « Métiers et Carrières », et celui de SCIENCES COM', <http://www.sciencescom.org/>, Rubrique « Le guide des métiers », consultés en mars 2002.

<sup>3</sup> MICHEL, J.-L., *Les professions de la communication, fonctions et métiers*, Paris, Ellipses, 1999.

Le panorama fourni n'est cependant pas exhaustif - l'absence, en tant que métiers, du lobbying, de la médiation, de certains aspects de la communication événementielle et de la communication culturelle notamment s'impose aux observateurs du domaine - Jean-Luc Michel donne toutefois une vision d'ensemble d'un secteur dans lequel les pratiques s'affinent en se spécialisant tout en permettant des combinaisons entre elles. Le grand nombre de tâches (plus de trois cents) rend compte de l'utilité assumée par les professionnels, oeuvrant simultanément dans plusieurs champs.

L'observateur reste néanmoins quelque peu effrayé par la diversité des métiers énumérés par Jean-Luc Michel, approchant la trentaine. N'y aurait-il pas moyen de proposer une typologie moins complexe et moins éclatée. Il semble en effet que dans la découpe opérée par Jean-Luc Michel, certains métiers se différencient des autres par les fonctions exercées (par exemple, le chargé de communication externe et le journaliste d'entreprise), tandis que d'autres correspondent plutôt à des différences de niveaux (opérationnel, fonctionnel, stratégique) et de parcours de personnes (par exemple, le chargé de la communication interne et le responsable de la communication interne).

## Un essai de typologie

Axel Gryspeerdt et Florence Carion (2006) proposent cinq classes principales de métiers à partir de l'identification de terrains professionnels bien délimités :

1. **Le généraliste en information et communication**, quel que soit l'intitulé inscrit sur sa carte de visite, est un Responsable des Politiques (RP) d'information et de communication d'une organisation : directeur de communication, chargé de relations publiques, responsable de communication externe et/ou interne, attaché de relations publiques, responsable de communication événementielle, patron d'agence, consultant, etc<sup>4</sup>.
2. **L'interface médias** est responsable des relations avec les médias, par exemple attaché de presse (AP), porte-parole, directeur des relations avec les journalistes...
3. **L'éditeur et le rédacteur d'organisation** sont responsables des médias et des publications d'une organisation, y compris via les nouvelles technologies, ce qui élargit la définition de journaliste d'entreprise (JE).
4. **Le médiateur ou l'intermédiaire** organisationnel est en charge des relations, parfois conflictuelles, d'un ou de plusieurs services avec les utilisateurs : *ombudsmen* (OMB), médiateurs, gestionnaires de conflits...
5. **Le lobbyiste** (LOB) est le plaideur des intérêts et des causes défendues par les organisations auprès des personnes ayant une compétence décisionnelle.

## L'émergence d'un monde de mandataires

Qu'ont donc en **commun** cet ensemble de métiers, variant de cinq principales classes à plus d'une trentaine, selon l'angle choisi ?

D'une part, quel que soit leur niveau de pratique et leur lieu d'exercice<sup>5</sup>, ces métiers relèvent tous du management<sup>6</sup>. Ainsi, un spécialiste des sciences de la gestion les fait figurer sans difficulté

---

<sup>4</sup> Des sous-classes ou sous-catégories peuvent être établies, selon la sphère de responsabilité : ex. communication interne, communication financière, communication de crise, etc.

<sup>5</sup> Ceux qui pratiquent ces métiers exercent leur compétence soit, dans une structure intégrée au sein d'une organisation, de type cellule, équipe, service, département, direction, en fonction du nombre de personnes occupées; soit, dans une structure externalisée; soit, encore, dans un bureau ou une agence-conseil, totalement extérieure, fournissant des prestations selon un régime de commandite. Il est possible d'inclure sous cette catégorie le conseiller indépendant ou le consultant travaillant seul, ayant éventuellement un autre emploi principal (ex. l'enseignant-consultant), mais pas le formateur, ni l'enseignant, ni encore le chercheur universitaire. Les professionnels du domaine peuvent aussi exercer leur pratique selon trois principaux niveaux; un niveau stratégique (ex. élaboration de plans stratégiques, de programmes de communication, de dispositifs nouveaux...), un niveau opérationnel (exécution et application) et un niveau purement logistique (d'appui technique).

<sup>6</sup> C'est un peu moins vrai des métiers de la logistique.

parmi les professions de cadres d'entreprise, dont il a pu être observé qu'ils passent une partie considérable de leur temps à des fonctions de communication (MINTZBERG, 1984).

D'autre part, chacun de ces métiers dépend financièrement d'une entité payante. Plus exactement, les prestations effectuées par les agents en question sont rémunérées par un ou des commanditaires, dont ils dépendent directement (salaires) ou indirectement (honoraires, indemnités). Ces agents auraient ainsi reçu un mandat portant sur des matières relevant de la communication de la part d'un ou de plusieurs mandant(s), en général organisationnels (GIRIN, 1995).

Ainsi, appliquant les idées d'Henry Mintzberg (1984), nous pouvons considérer l'ensemble de ces métiers selon un point de vue managérial. Mais si les métiers et les activités en question relèvent du management et de l'expertise, nous devons également les considérer à partir de la spécialisation exercée, et donc de la communication vu que le mandat qui leur est confié porte sur des opérations de type « information et communication ».

## **Conclusion : Une hypothèse d'opacité professionnelle**

En guise de conclusion, nous pouvons nous demander dans quelle mesure le peu de visibilité des métiers de la communication d'organisation n'est-elle pas productrice **d'une illusion de protection**, se manifestant par une certaine discrétion et **d'un impératif professionnel** consistant à braquer l'éclairage sur les commanditaires et leurs actions, en créant de manière dérivée, une opacité sur des principaux acteurs de la fabrication des images ?

Il n'est pas impossible de faire ici l'hypothèse que les premières médiations aient été d'ordre commercial (la vente, la réclame, la publicité), informationnel, technique, relationnel, politique (affaires publiques), puis environnemental, éthique (citoyenneté et responsabilité sociale d'entreprise), etc., l'organisation étant montrée à la fois au travers de filtres (perceptions, images, opinions, jugements), de dispositifs (canaux, supports...) et d'objets (symboles, bâtiments...). Dès lors, les communicateurs d'organisations s'interposent entre l'objet de leur éclairage -les organisations et leurs composantes- et les collectivités humaines. Le mandat reçu par eux consiste à diffuser, transporter et modifier les représentations qui sont liées à cet objet

Ce processus de création d'image des organisations est simultanément un processus de constitution des publics. Sans le travail collectif sur les représentations, il n'est guère de publics, la reconnaissance des publics étant le résultat attendu de l'action menée par des professionnels aux intérêts complémentaires et parfois divergents<sup>7</sup>.

Ainsi, les communicateurs d'organisation apparaissent-ils davantage comme des éclaireurs et des médiateurs, chargés de mettre en lumière les organisations qui les commanditent, plutôt que des « monstateurs » d'eux-mêmes.

---

<sup>7</sup> Communicateurs d'entreprise, journalistes et publicitaires sont ici simultanément visés. Les publics ne perçoivent les organisations que par le filtre de leurs actions de médiations, d'éclairage et de traduction.



## Chapitre 2

### La communication institutionnelle

L'**image de l'organisation** est la représentation qu'a le public de l'organisation à travers les différents « signes » que celle-ci émet. C'est l'élément le plus tangible et qui persiste le plus auprès du public. L'**image de l'organisation** comporte quatre connotations :

1. **L'image institutionnelle.** Celle-ci s'envisage à l'échelle du pays et du grand public. Elle évolue grâce à une communication fondée sur les valeurs représentées et véhiculées par l'organisation, notamment sur les plans social et économique ;
2. **L'image professionnelle.** Celle-ci est liée au métier de l'organisation et à l'esprit dans lequel elle l'exerce ;
3. **L'image relationnelle.** Celle-ci se développe à travers les contacts qu'elle entretient avec les diverses catégories d'interlocuteurs, que ce soit en amont ou en aval, en interne ou en externe ;
4. **L'image affective.** Celle-ci correspond à la qualité des liens qui attachent les publics à l'organisation, c'est le capital sympathie que cette dernière saura susciter et accumuler.

L'**image de l'organisation** doit être bonne pour trois raisons :

1. Aux yeux d'un partenaire ou d'un consommateur, l'origine d'un service ou d'un produit est aussi importante que le service ou le produit lui-même ;
2. Les services, mais surtout les produits sont pour la plupart industrialisés et sont de plus en plus similaires. L'image de l'organisation ou du fabricant à travers sa signature est le seul critère de différenciation ;
3. Toutes les forces de l'organisation sont mobilisées autour de cet objectif qu'est le développement d'une bonne image. C'est la référence qui va fédérer le personnel et celle qui va séduire et fidéliser les clients et les partenaires.

Lorsqu'il faut créer et formuler des messages destinés aux différents publics, il ne faut surtout pas oublier que ces publics ont des attentes spécifiques. Il est donc nécessaire qu'à travers ces messages soient diffusées les multiples composantes de l'image de l'organisation (MOREL, 2005 : 15-16)

**L'image de l'organisation, l'image de marque** et **l'image produit** ne doivent pas être confondues, même si elles sont complémentaires.

Il faut également être conscient que **l'image voulue, l'image perçue** et **l'image réelle** sont différentes.

- ◆ **L'image voulue** est celle que la direction de l'organisation souhaite imposer aux publics. Cette image est souvent embellie, et même idéalisée ;
- ◆ **L'image perçue** résulte des messages diffusés vers le grand public par des intermédiaires ou des relais, dont la presse. Ceux-ci peuvent interpréter ou déformer les informations qui leur sont fournies. Dès lors, les destinataires finaux perçoivent l'organisation à travers ces informations et ont une image de l'organisation différente de celle initialement voulue. Cette image perçue peut aussi être différente de la réalité ;

L'idéal est que ces trois images concordent. Cela signifie que les informations ou les messages diffusés sont authentiques, crédibles et tout à fait aptes à bâtir un climat de confiance indispensable. Dès lors, pour mettre en place une campagne de communication institutionnelle en vue de donner de l'organisation la meilleure image possible, il faut véhiculer des informations authentiques et crédibles, concernant les divers aspects de l'activité de l'organisation : informations sociales, commerciales, techniques, administratives et financières. Cette répartition permet de mieux cibler les destinataires et les médias ou les catégories de presse les mieux adaptées pour les atteindre. Ceci induit que l'organisation devra aussi accepter de communiquer sur ses faiblesses éventuelles, de les expliciter et prouver qu'elle les prend en compte et y remédie. Ce sera salutaire en cas de crise.

Il est donc recommandé de procéder à un audit en interne et en externe pour vérifier s'il existe une image, et se demander : quelle est cette image ? Est-elle justifiée ? Sur quels éléments repose-t-elle ? Auprès de quelles catégories d'individus est-elle plus présente ? Par quels moyens ou canaux a-t-elle circulé ? (MOREL, 2005 : 15-17)

À qui confier la communication ?

Le PDG ou manager est le pôle fédérateur des communications interne et externe. C'est à lui d'incarner les valeurs de l'organisation, de donner un sens à l'action, de témoigner de la légitimité de l'organisation en tant qu'acteur social. Il lui revient de gérer le caractère public de sa fonction, tout en prouvant qu'il ne pratique pas un pouvoir personnel. Ses interventions seront ordonnées et régulées. En période de crise, il devra intervenir en dernier recours pour cautionner les informations déjà fournies, les compléter si nécessaire et en faire une synthèse convaincante.

Le responsable de la communication est une sorte d'homme-orchestre. Consultant et homme de terrain, il bâtit une stratégie et en assume l'exécution au jour le jour. Il demeure proche du sommet hiérarchique.

L'organisation détermine ses partenaires après consultation. La collaboration organisation-agence est définie dans deux documents :

1. Une copie-stratégie, à vocation opérationnelle, qui résume la politique de communication et les axes de la campagne.
2. Un contrat, à valeur juridique, qui fixe le cadre des engagements.

Des rapports de bonne intelligence entre l'organisation et son agence sont indispensables pour le succès d'une politique de communication.

En résumé, la **communication institutionnelle** est une composante essentielle de la communication globale. Elle vise à fournir une image forte de l'entreprise et à la positionner sur des valeurs susceptibles de lui fournir un avantage concurrentiel. La communication institutionnelle désigne également la communication émanant d'institutions ou d'organismes n'ayant aucun but commercial. Née dans les années 1920 chez Ford aux États-Unis, elle est rapidement introduite dans le monde francophone par Michelin. Depuis, elle s'est généralisée à l'ensemble des entreprises. Chronologiquement, la communication institutionnelle doit toujours, dans une bonne stratégie, précéder la communication commerciale et la publicité. L'intérêt pour une entreprise d'avoir une image solide et attrayante n'est plus remis en question, d'autant que l'on commence à pouvoir en chiffrer l'intérêt financier (cf. Tableau d'*Interbrand/Business Week* 2006) (LIBAERT, 2005 : 7-8)

Cette communication sur l'image de l'organisation se décompose en plusieurs types de communication :

1. La communication visuelle
2. Les relations presse
3. La communication économique et financière
4. La communication de crise
5. La communication d'acceptabilité
6. La communication de recrutement
7. La communication verte ou environnementale
8. La communication et le développement durable
9. La communication de proximité
10. La communication commerciale et publicitaire.

### **Conclusions (WESTPHALEN, 2004 : 69) (LIBAERT, 2006 : 22-25)**

L'image d'une organisation est la somme de ses différentes images. Chacune d'elles correspond à une cible homogène et à une réalité fonctionnelle.

La communication institutionnelle sert à bâtir un capital-confiance et un capital-sympathie. Son but est triple : assurer, rassurer et se faire respecter.

Une bonne stratégie de communication est :

- Authentique – la réalité doit valider le message ;

- Positive – elle sélectionne certains aspects, les exalte, présente l'entreprise sous son meilleur jour ;
- Durable et déclinable – elle trace un territoire de communication et l'impose aux diverses manifestations de l'organisation ;
- Originale – elle permet de distinguer l'organisation de ses concurrents.

Tout l'art consiste à savoir faire une opération ; le faire savoir, par le relais des médias et de son personnel ; puis le faire valoir auprès de ses différents interlocuteurs.

Une particularité des domaines étudiés repose sur leur caractère récent. Cela traduit le caractère évolutionniste de la communication d'entreprise. Il y a eu en ce domaine un mouvement de montée progressive vers une responsabilisation de l'entreprise. La demande sociale et politique envers l'entreprise s'est accrue et l'entreprise doit répondre. Les recherches sont récentes parce que les thèmes sont récents. C'est seulement depuis le début des années 90 que l'entreprise dut intégrer la problématique environnementale et donc communiquer sur ses activités. C'est pour répondre à la décentralisation politique, parce que les services centraux étaient créés et parce que les techniques de communication le permettaient, que l'entreprise a pu décentraliser ses services de communication. C'est parce que l'approche juridico-technique a montré ses limites que la communication d'acceptabilité est apparue. C'est en raison de l'émergence de facteurs « crisogènes » que la communication de crise est devenue une discipline majeure de la communication d'entreprise.

La communication d'entreprise est donc une discipline en évolution. Immergée dans l'économie, le social, le politique, l'entreprise s'adapte en fonction de ses objectifs, et la communication traduit cette évolution adaptative. Aucun manuel de communication antérieur à 1990 ne mentionnait la communication environnementale, et l'enseignement de la discipline en 2004 est fortement différent de 1992, plus institutionnel, plus large par l'approche du développement durable, plus réglementé. Cet élargissement s'intègre dans une évolution plus large. Ainsi, de manière globale, sur la période 1990-2004, les principales évolutions de la communication d'entreprise sont effectuées autour des éléments suivants :

- une communication moins ostentatoire, plus sobre,
- un contrôle des budgets plus rigoureux,
- un recentrage au niveau de la direction de la communication sur les domaines les plus stratégiques : lobbying, relations presse,
- l'élargissement du champ de communication : solidarité, environnement... le thème du développement durable en forme souvent le pivot,
- une communication *B to B* qui s'apparente de plus en plus à la communication *corporate*,
- le recours croissant à la mesure et à l'évaluation,
- l'accroissement de la place consacrée à la communication financière,
- une contestation sur ses objectifs et ses pratiques en liaison fréquente avec le mouvement antimondialisation,
- le recrutement récent de diplômés d'écoles de communication,
- un attrait marqué pour les nouvelles technologies,
- une communication de proximité en développement constant,
- une communication de crise de plus en plus sollicitée (OPA, rumeurs, crises technologiques ou environnementales...).

## Chapitre 3

### La communication interne

*Motiver*

#### **Introduction**

Il existe trois définitions de la communication interne qui sont issues des perspectives fonctionnaliste et interprétative : la **communication productive**, la **communication intégratrice** et la **communication "organisante"**. Ces définitions s'appuient sur des conceptions de l'organisation et de la communication qui sont sensiblement différentes. Chacune de ces définitions soulève des problématiques privilégiées (GIROUX, 1994)

#### **Les maux de la communication interne – Extraits**

(AUGENDRE, 1998 : 251-257)

Lorsque vous posez la question : «*Quels sont les dysfonctionnements majeurs de votre organisation et quelles en sont les causes?*» Dans les réponses, vous aurez de multiples commentaires sur le *manque de communication*.

#### **Des regards divergents sur ce qu'est la communication**

Peut-on comprendre quelque chose à la communication interne ? Jamais les cadres n'ont autant passé de temps à tenter de parler, de dialoguer, d'informer. Le résultat est souvent fort éloigné des espérances. En fait, le mot «communication» désigne avec simplisme des réalités complexes et parfois hétérogènes. Chacun pense de bonne foi savoir ce qu'il faudrait faire et ce qu'est la communication. Ces conceptions présentent trois caractéristiques communes:

- elles sont diffuses, implicites et n'apparaissent qu'à travers des propos ou des actes fragmentaires « *On ne nous dit rien !* » ; « *Untel n'est pas communicant !* » ; « *C'est pourtant simple, la direction pourrait faire ceci ou cela.* », etc.) ;
- elles postulent implicitement l'existence d'un idéal atteignable de communication ;
- elles ne définissent pas cet idéal.

Par ailleurs, les acteurs des organisations ressentent intérieurement tous les décalages existants entre l'idéal de leurs représentations des relations professionnelles, d'une part, et la réalité concrète d'autre part. Ils ont alors tendance à considérer cette distorsion comme de la mauvaise volonté, du manque de professionnalisme (mais généralement chez les autres!) ou encore de la fatalité. Cette représentation implicite de la communication (et son décalage avec la réalité) fait des salariés de redoutables évaluateurs de la communication interne.

Les exigences de «bonne» communication sont fortement légitimées par les conceptions managériales de participation et soutenues par une évaluation critique de la qualité/quantité

présumée d'informations que chacun reçoit.

Par conséquent, l'action collective est soumise à certaines difficultés, Elle requiert une qualité d'échanges entre individus et entre groupes, ce qui est le véritable enjeu de la communication interne. Les grandes organisations spécialisent donc des acteurs pour prendre en charge cette question spécifique (directeurs de la communication, consultants, etc.). Elles instituent par là même une catégorie nouvelle d'acteurs qui manipulent des modèles plus sophistiqués et les utilisent dans leurs stratégies personnelles pour promouvoir des politiques et des discours sur la communication elle-même. Cela instaure une métacommunication souvent conflictuelle qui interfère avec les communications professionnelles de premier niveau.

Il est donc important pour le gestionnaire de repérer sa propre position vis-à-vis des autres pour tenter d'agir en fonction de ces décalages et au profit de tous. On peut dire, en simplifiant, que le champ de manœuvre présente deux pôles : le modèle « intuitif », proche de la transmission de l'information<sup>8</sup> et le modèle complexe issu des conceptions plus systémiques<sup>9</sup>.

<p><b>Modèle « intuitif »</b></p> <p>Une majorité du personnel partage une conception intuitive de ce qu'est la communication, selon laquelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le manque de communication est cause de dysfonctionnements dans l'organisation;</li> <li>▪ plus on communique, mieux c'est; " la transmission des informations est au centre des questions de communication;</li> <li>▪ quelques personnes sont redevables d'un score global de communication interne;</li> <li>▪ elles seules peuvent améliorer la situation.</li> </ul>	<p><b>Modèle complexe</b></p> <p>Certains spécialistes adoptent pour leur part une vision plus sophistiquée de la communication, selon laquelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le sentiment de non communication est un effet des dysfonctionnements de l'organisation;</li> <li>▪ les causes sont multiples et hétérogènes ; mais « tout communique }) et c'est bien là le problème;</li> <li>▪ les rapports entre groupes ou individus sont au centre des questions de communication;</li> <li>▪ tout le monde influe sur l'état des relations;</li> <li>▪ chacun peut améliorer sa situation.</li> </ul>
---	--

### Les maladies de la communication interne

À l'expérience, le gestionnaire comprend vite la limite opérationnelle des modèles intuitifs et des modèles issus des sciences humaines. Il convient donc d'intercaler entre ces deux extrêmes des modèles de gestion compréhensibles et exploitables par tous. Pour ce faire, construisons une typologie des défaillances de la communication dans les organisations à partir d'une question simple: dans une organisation, qui communique avec qui? La réponse nous permet de classer les principales maladies de la communication interne en sept catégories.

<sup>8</sup> H. D. Lasswell, C.E. Shannon, et tous les tenants d'un modèle « du télégraphe ».

<sup>9</sup> Modèle « de l'orchestre » de l'École de Palo Alto.

### ***1. L'absence de dispositifs formalisés***

L'entreprise de taille moyenne doit se structurer comme une grande, sans en avoir les moyens. En l'absence de dispositifs formalisés de communication interne, c'est la communication informelle du corps social avec lui-même (autrement dit la rumeur) qui prend le pas sur le reste (voir schéma 1).

### ***2. La communication formelle prenant le pas sur les relations humaines***

Certains dirigeants, sensibles à la nécessité de la communication interne, développent divers outils, tels que les journaux internes ou les réunions formelles de tout le personnel. Mais ces dispositifs d'information ne constituent pas en soi une culture de communication. Réunions régulières, entretiens, dispositifs collectifs de formation, accompagnement personnalisé des responsables hiérarchiques, groupes d'évaluation, démarches de progrès sont des vecteurs de communication qui doivent s'installer dans le patrimoine collectif (voir schéma 2).

### ***3. La faiblesse ou l'absence de communication ascendante***

Trop de dirigeants oublient que la communication interne ne doit pas seulement être descendante, mais également ascendante. L'entreprise doit être «à l'écoute» (Michel Crozier)(voir schéma 3).

### ***4. La présence de maillons faibles***

Cette pathologie fréquente se manifeste lorsqu'un des intermédiaires entre la direction et le corps social ne joue pas son rôle. Par exemple, les partenaires sociaux n'assurent pas leur fonction d'alerte avant un conflit. On observe un exemple de maillon faible lorsqu'il n'existe pas de dispositif spécifique de communication entre la direction et sa hiérarchie intermédiaire. Ou encore, lorsque les partenaires sociaux sont mieux informés sur le fonctionnement de l'organisation que la hiérarchie elle-même. Cette situation paradoxale survient, par exemple, lorsque la direction des ressources humaines communique fréquemment avec les syndicats sur les questions de budget, de stratégie, de gestion du personnel (voir schéma 4).

### ***5. Les décalages de vitesse entre les circuits d'information***

La hiérarchie est souvent un circuit long, la rumeur un circuit très court. Et il est plus difficile qu'il n'y paraît de réguler les vitesses de circulation de l'information. Pour des raisons parfois surprenantes, d'ailleurs.

### ***6. La discordance des sources***

La multiplication des projets transversaux est bénéfique au développement d'une communication formelle du corps social avec lui-même, puisque les acteurs peuvent croiser les sources d'information (projet qualité par exemple). Mais la hiérarchie intermédiaire est alors souvent malmenée dans cet exercice.

### ***7. L'inflation ou la pénurie des échanges***

Les querelles de prérogatives ou les craintes de marginalisation entraînent fréquemment une inflation ou une forte diminution de la communication, au point de rendre impossible la prise d'information. Les messageries informatiques décuplent ce risque.

### Quelques pistes d'action

Comment agir pour améliorer la communication interne? Un souci majeur du responsable hiérarchique devrait être d'écouter ses «clients internes ». Si les problématiques de communication interne sont de très loin irréductibles à des pratiques de marketing, il est néanmoins indispensable de se servir de celles-là pour dégager le degré de préparation, de perméabilité et d'attente des différents groupes de l'entreprise.

Un deuxième souci du dirigeant doit être d'équilibrer les dispositifs. La formalisation permet de repérer, pathologie par pathologie, quel est le maillon faible (ou trop fort) d'un ensemble communicationnel, donc de mieux structurer cet ensemble ou de le corriger s'il s'est fortement écarté de ce qui était attendu. Le dirigeant doit également s'interroger sur le sens de l'action collective. Le schéma et les pathologies présentés peuvent laisser supposer que l'organisation est une structure stable dans le temps. Or, il n'en est rien. Il convient de considérer attentivement la notion d'agenda communicationnel (pourquoi communique-t-on plutôt sur tel thème que sur tel autre?) et de travailler par campagne autour de projets. Ce sont les projets qui donnent du sens à l'action. Une dernière démarche consiste à tordre le cou aux illusions du management participatif. Il induit un rêve de participation au «grand tout» qu'est l'entreprise.

Mieux vaudrait préciser ce concept de management participatif que de l'écarter (vous «êtes» l'entreprise lorsqu'elle vous demande, vous ne «l'êtes plus» lorsqu'elle vous remercie).

Un management simplement contractuel, où seraient périodiquement négociés les éléments non inscrits du contrat de travail (résultats, moyens, modes de relations, modalités de participation et d'information), représenterait le fondement tout à fait honorable de cette communion au travail qu'est la communication.

<p align="center"><b>Les dysfonctionnements de la communication interne</b></p> <p align="center">L'entreprise connaît plusieurs modes de communication interne. Chacun a ses maillons faibles ou ses liaisons à sens unique.</p>	
<p align="center">Direction</p> <p align="center">Personnel <b>Rumeur</b></p>	<p align="center">Direction</p> <p align="center">Personnel</p>
<p><b>1. L'absence de dispositifs formalisés.</b></p>	<p><b>2. La communication formelle prenant le pas sur les relations humaines.</b> Ici, la direction a créé un journal interne, mais n'organise pas de réunions régulières des membres du personnel.</p>
<p align="center">Direction</p> <p align="center">Personnel</p>	<p align="center">Direction</p> <p align="center">Personnel</p>



<p><b>3. La faiblesse ou l'absence de communication ascendante.</b></p>	<p><b>4. La présence de maillons faibles.</b> Dans le cas présenté ci-dessous, il n'existe pas de dispositif spécifique de communication entre la direction et sa hiérarchie intermédiaire.</p>
---	---

## ***Les objectifs de la communication interne***

**La communication interne au cœur du management de l'organisation** (LIBAERT, 2005: 67)

L'évolution du management des organisations a conduit à considérer la communication interne comme un levier stratégique de management.

Au-delà cette reconnaissance, le gestionnaire ressent le besoin d'un modèle qui lui permette de définir une politique de communication interne et d'en mesurer la qualité. Une lecture épistémologique de la liaison entre management et communication a permis à Christian Michon (1994) d'identifier six composantes fondamentales qui agissent de manière interactive : l'information, l'identification, la convivialité, la participation, la fédération et l'implication.

Faire participer les salariés, obtenir leur adhésion, voire leur mobilisation, suppose une parfaite connaissance de disciplines connexes en rapport avec le monde du travail, notamment sociologiques ou psychologiques. Cela suppose également un ancrage de la communication interne au cœur du management de l'entreprise : il ne saurait y avoir de politique de communication interne ambitieuse dans le cadre d'un modèle de management, paternaliste ou autoritaire. Cela suppose enfin de bien définir les attentes vis-à-vis de la communication interne et de ses trois composantes la communication ascendante, descendante et latérale

***La communication interne et l'identité de l'organisation*** (LIBAERT, 2005 : 67-68)

Tout comme la communication externe a pour finalité l'image de l'entreprise et la vente de ses produits, la communication interne ne prend son sens qu'en étroite relation avec le management de l'entreprise.

La communication interne repose sur l'identité de l'entreprise. Elle ne saurait être plaquée *ex nihilo* sur une entreprise. De nombreux paramètres doivent être préalablement recensés :

1. *L'activité* - Dans quel secteur économique se situe l'entreprise, ce secteur est-il considéré comme porteur, dynamique (nouvelles technologies), ou est-il en déclin (textile, charbonnage...)?
2. *La taille de l'entreprise* - S'agit-il d'une PME où l'information se transmet d'abord oralement ou d'une grande entreprise où les messageries électroniques et l'écrit prédominent?
3. *L'organisation* - L'entreprise est-elle unique ou est-elle organisée en réseau, c'est-à-dire en de multiples implantations locales? Dans ce dernier cas, le cadre de cohérence de la politique de communication interne est élaboré au niveau du siège social, les unités locales étant chargées de sa mise en oeuvre sur le terrain. Si l'organisation est internationale, l'approche multiculturelle sera nécessaire afin d'intégrer les cultures et les particularismes des nations où l'entreprise est présente.
4. *L'ancienneté* - L'entreprise ancienne possède ses traditions, ses cadres et ses coutumes. Une entreprise nouvellement créée vivra durant quelques années avec un sentiment d'urgence et la crainte de l'échec y sera plus importante.
5. *La culture* - En fonction des éléments précédents et de nombreux autres facteurs, l'entreprise développera un type de culture particulière. Les relations entre la direction et les salariés y seront plus ou moins développées. Ceux-ci seront plus ou moins favorables à la politique de motivation, en phase avec les impératifs de changement, en accord avec les messages émis à leur intention.

***La communication interne et le projet de l'organisation*** (LIBAERT, 2005 : 68-69)  
(MOREL, 2005 : 113-115)

Le projet d'entreprise a pour objectif de tracer le chemin pour atteindre un état considéré comme optimal. Le projet se présente sous la forme d'un plan stratégique traçant la situation actuelle, ses forces et faiblesses, le positionnement de la concurrence, l'objectif de l'entreprise considéré d'un point de vue économique et financier, les moyens d'atteindre ce but.

La communication interne est directement associée au projet d'entreprise, pour deux raisons principales:

- d'abord parce qu'elle est partie intégrante des moyens de parvenir à l'objectif final. Sans participation des acteurs internes, les résultats économiques seront difficilement atteints. Pour pallier l'absentéisme, accroître la quantité et la qualité du travail, la communication interne se révèle un outil incontournable;
- ensuite parce que la force du projet d'entreprise dépend autant de son élaboration que de son achèvement. Concrètement, un projet d'entreprise qui découlerait d'une démarche participative et constructive avec la majorité des acteurs de l'entreprise aura davantage de chance de réussir qu'un projet élaboré par la seule direction. Dans le premier cas nous avons une approche communicative, dans le second informationnelle. (LIBAERT, 2005 :68-69).

La communication interne étant fondée sur le long terme, l'intérêt du responsable est d'alimenter cette communication en permanence, de manière à relancer sans cesse la motivation et la participation du personnel. Il faut trouver le sujet commun qui intéressera tout le monde et dans lequel chacun pourra s'impliquer. Parallèlement à la motivation du personnel, c'est également un moyen d'affirmer l'identité professionnelle de l'entreprise, et les valeurs auxquelles elle est attachée. Grâce à son projet, l'entreprise se fixe une direction à suivre.

Parmi les propriétés principales du projet il faut souligner le fait de mettre en commun des valeurs, un objectif, des orientations, qui concilient les impératifs économiques de l'entreprise et les aspirations de chacun. Comportant des facteurs de motivation individuelle et collective, il contribue à développer le sentiment d'appartenance qui lui-même crée une émulation positive. Pour fonctionner, le projet d'entreprise doit être compréhensible par tous, simple et concis, réaliste et ambitieux à la fois, valorisant sur les plans aussi bien collectif qu'individuel, il doit s'adresser à l'objectif de chaque salarié, et contribuer à assurer la pérennité de l'entreprise (MOREL, 2005 :113-114).

### **L'élaboration du projet**

L'élaboration d'un projet d'entreprise reprend la même méthodologie que celle suivie pour l'élaboration de la stratégie de communication.

On commence par dresser un état des lieux. Partant de ce constat on établit un schéma de départ. Puis on présente ce schéma sous forme de propositions aux salariés. Ceux-ci en discutent, l'étudient, le font évoluer, ils ont ainsi le sentiment d'en être les auteurs. La mise en forme finale est faite par la direction, sans omettre les aménagements apportés au cours des discussions.

L'ensemble du personnel n'ayant pu participer effectivement aux discussions, la direction se doit de diffuser le projet à tous les salariés afin d'obtenir leur adhésion. Cette information peut se faire sous différentes formes :

- documents écrits, bulletins d'information, journal d'entreprise, affichage,
- cassette vidéo projetée en réunion,
- information relayée par le comité d'entreprise,
- organisation d'une grande convention, etc.

L'avantage de la réunion est de permettre un retour « à chaud ». Toutefois, il est souhaitable de favoriser ultérieurement un autre retour « avec recul » qui est souvent plus riche. (MOREL, 2005 :114)

## Communiquer sur le projet

L'élaboration du projet a suscité une communication importante. Mais celle-ci doit être prolongée et entretenue en permanence. L'objectif et le contenu doivent être déclinés dans tous les domaines d'activités de l'organisation et à tous les niveaux de la hiérarchie. Le projet peut être repris et développé continuellement sous des formes diverses, Il peut donner lieu à des réunions régulières d'évaluation. Il est important que chacun soit conscient qu'il doit participer, afin que le projet devienne l'expression de tous. Grâce à ce système de va-et-vient perpétuel, toute l'entreprise travaille en commun vers un même objectif. Il faudra donc en permanence :

- être à l'écoute pour collecter l'information,
- entretenir l'information du personnel par un système de relais,
- former et stimuler les cadres à relayer l'information,
- adapter le discours aux divers interlocuteurs. (MOREL, 2005 : 114-115)

## *La communication interne et le dispositif managérial* (LIBAERT, 2005 : 69-72)

La communication interne doit considérer les trois étapes de sa formulation et les trois volets de son action.

### Les trois étapes

Au travers de la politique de communication interne, trois objectifs sont recherchés :

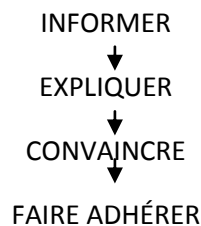
1. *Faire connaître* - Il s'agit du stade embryonnaire où la communication s'assimile à de la simple diffusion d'informations. Ceci entraîne une communication purement descendante basée sur la croyance qu'il suffirait que les salariés soient parfaitement informés pour comprendre et se mobiliser. La déviance essentielle de cette approche est de considérer la communication interne par les outils avant de la considérer par les enjeux et les objectifs. Le journal d'entreprise est souvent la caricature de ce système lorsque la richesse de la présentation sert à pallier le manque d'interactivité au profit d'informations à caractère unilatéralement positif.
2. *Faire accepter* - Il ne suffit pas de diffuser de l'information, encore faut-il convaincre pour faire adhérer. Convaincre signifie écouter les arguments d'autrui et y répondre au travers d'un échange. Seul cet échange permet une appropriation du message par les salariés. Faire accepter participe d'une démarche d'écoute et de dialogue visant l'adhésion par le salarié des messages et du sens de l'action.
3. *Faire agir* - Le salarié, après avoir reçu les informations et les avoir avalisées, devient capable de les utiliser au bénéfice de l'entreprise. C'est en ce sens que la communication interne se situe au coeur de management, par sa capacité à produire un comportement. Lorsqu'il reconnaît son rôle dans l'entreprise et qu'il a conscience que cette perception est partagée par la direction de l'entreprise, le salarié peut se surpasser. Elton Mayo fut, dès 1927, un des premiers à en décrire le mécanisme.

### **Les trois volets de la communication interne** (LIBAERT, 2005 : 69-72) (MOREL, 2005 : 93-99) (WESTPHALEN, 2004 : 80-90)

Pour construire une image cohérente, les messages diffusés à l'extérieur et à l'intérieur de l'organisation doivent être en phase. Plus encore, toute politique d'image commence par l'interne. Néanmoins, la communication interne ne se réduit pas aux seuls messages que l'organisation dispense à son personnel. Loin s'en faut. Nous allons étudier l'ensemble des flux d'information suivant les chemins empruntés : communication descendante, ascendante et horizontale :

*La communication descendante* - Elle comporte l'ensemble des éléments d'information émanant de la hiérarchie et destinés à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Elle répond à une première fonction : la diffusion « des informations réglementaires » Ces informations bénéficient déjà d'une

diffusion à travers les panneaux d'affichage. En général, on y trouve le règlement intérieur, les mesures de sécurité, les notes de services, et les documents émanant des délégués syndicaux et du conseil d'entreprise. La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même, soit par le journal d'entreprise, soit par des documents spécifiques. C'est un instrument de management qui peut être positif s'il est géré avec objectivité, mais peut être mal ressenti s'il est utilisé par la direction comme outil de propagande. Il est essentiel que la communication descendante reste un instrument d'information au service des salariés, afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont pris en considération. Pour bien fonctionner, elle doit demeurer crédible et utiliser les moyens les mieux adaptés. Ces moyens peuvent être les notes de services, lettres et circulaires, les panneaux d'affichage, les discours et visites du président, le livret d'accueil, le rapport annuel (interne et externe), la revue de presse, la plaquette institutionnelle, les outils audiovisuels, les réunions formelles, et le journal d'entreprise. Les principaux outils de la communication descendante seront étudiés ultérieurement (en particulier le journal d'entreprise). Le schéma de fonctionnement de la communication descendante est le suivant :



Ce schéma ne fonctionne correctement que si le personnel est motivé et fédéré autour d'un projet commun. La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Cependant mettre en place une communication interne qui serait uniquement descendante, sans laisser au salarié la possibilité de s'exprimer, serait absurde. Les informations recueillies aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter des conflits, voire des situations de crise. La communication descendante n'est donc pas suffisante.

*La communication ascendante* - Il s'agit de l'ensemble des pratiques visant à faire remonter vers la hiérarchie les attentes et les besoins d'information des salariés. Elle peut être provoquée ou spontanée, La communication ascendante répond à trois objectifs : enquêter, détecter, et stimuler. Elle peut revêtir plusieurs aspects. Elle est *formelle* lorsqu'elle est structurée, et que l'on connaît l'émetteur et le récepteur, *informelle* lorsqu'elle n'est pas structurée, mais que l'on connaît ou que l'on peut identifier émetteur et récepteur. Il s'agit d'un *bruit* ou d'une rumeur quand elle n'a ni structure, ni émetteur, ni récepteur connu. Elle est dite *spontanée* quand elle n'est pas suscitée par une information descendante, et *provoquée* quand elle répond ou fait suite à une information descendante. On l'appelle aussi *feed back* quand elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une prise de décision. Elle peut enfin se manifester sous forme de revendications ou de contestations. Quant au contenu, il peut se rapporter à l'entreprise à travers l'une de ses composantes — activité, organisation, situation, produits -, il peut aussi concerner les hommes et l'environnement professionnel (clientèle, fournisseurs, partenaires, concurrents, etc.). Les acteurs de la communication ascendante sont :

1. *Émetteurs*: ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, secrétaires, cadres.
2. *Récepteurs*: managers, directeurs généraux, directeurs de départements ou chefs de services.
3. *Relais*: l'encadrement, agents de maîtrise, délégués du personnel, membres du comité d'entreprise, responsables de l'information.

Les principaux moyens reposent sur les réunions de service, les sondages et enquêtes auprès du personnel, les boîtes à idées.

*La communication latérale ou interactive* - Ce troisième type de communication interne découle des deux autres, en ce sens qu'il les complète. C'est souvent au cours de réunions fortuites, d'occasions commerciales, voire festives, ou de rencontres informelles, que les échanges les plus

riches se produisent. La communication interactive, latérale ou mutuelle peut faire appel à des outils employés dans les autres types de communication, selon les objectifs qu'on leur attribue, la forme qu'on leur donne et l'exploitation qu'on en fait. La communication des salariés entre eux est à encourager et à contrôler. Dans la plupart des enquêtes internes, «les collègues » apparaissent comme étant la première source d'informations dans l'entreprise. «Des collègues » à «la rumeur », il n'y a qu'un pas, allégrement franchi lorsque l'information hiérarchique est insuffisante quantitativement ou qualitativement. Cette information latérale est davantage orale, elle résulte de multiples rencontres formelles ou informelles. Elle a été amplifiée par la généralisation des messageries électroniques. Le fait que les salariés communiquent entre eux est une condition nécessaire de la politique globale de communication interne, elle n'est pas suffisante et chacun des trois maillons est indispensable à l'efficacité du processus. Dès lors qu'on offre aux salariés la possibilité de dialoguer, soit avec les émetteurs de l'outil, soit avec les membres d'autres services de l'entreprise, on favorise l'échange. C'est pourquoi même des outils considérés *a priori* comme appartenant à la communication descendante peuvent devenir un support d'échange. C'est le cas, par exemple, du *journal interne*. Si l'on prévoit d'ouvrir une ou plusieurs rubriques aux salariés sans exercer de censure. Des outils issus de technologies récentes comme les intranets semblent bien adaptés à la communication mutuelle. On peut y intégrer des informations diverses (comme des flashes d'actualité, un calendrier des événements d'entreprise, des informations pratiques, la revue de presse, des petites annonces, la liste des documents internes), le répertoire de l'entreprise (noms, fonction, services, numéro de poste, de fax, secrétariats...), des offres de formation avec possibilité de s'inscrire aux stages, des informations du comité d'entreprise, des messageries (individuelles ou par services), des télé-questionnaires.

À travers ces différentes rubriques, il est possible de créer un flux important d'échanges d'informations interpersonnels. Cependant pour que la circulation se déroule bien et soit constructive, il est indispensable de procéder avec méthode, c'est-à-dire : informer et former le personnel, soigner la conception des messages tant sur le plan du contenu que de l'apparence, conserver une réelle homogénéité entre les rubriques, assurer une bonne et fréquente mise à jour, garantir une réponse aux questions posées.

Par ailleurs, des lieux comme le restaurant d'entreprise, la cafétéria, la bibliothèque, sont des lieux de communication mutuelle informelle.

### **La communication interne au cœur de la communication globale (LIBAERT, 2005 : 72-75)**

Toute communication externe doit s'appuyer sur une démarche préalable de communication interne, toute communication interne doit s'intégrer dans le dispositif de communication globale.

### ***La communication interne, partie intégrante de l'image globale* (LIBAERT, 2005 : 72-73)**

#### **Toute activité interne est susceptible d'une médiatisation externe**

En dehors du reportage au sein de l'entreprise, il est souvent opportun de recenser l'ensemble des activités de l'entreprise propices à un traitement médiatique. Sous un angle strictement commercial ou dans le cadre de la valorisation d'un talent ou d'une compétence particulière d'un salarié. Ce dernier pourra faire l'objet d'un reportage soit au titre de sa vie professionnelle, soit à celui de ses loisirs dans le cadre d'une action valorisante de type sportif, artistique ou humanitaire.

#### **La théorie de l'agent ambassadeur d'image**

Notre principal rôle réside dans notre activité professionnelle. En dehors de notre métier, notre image professionnelle nous reste indissociablement collée. Par conséquent, la perception externe d'une entreprise transmise par un salarié aura toujours plus de poids qu'une campagne d'image.

Cette théorie de l'agent ambassadeur, vecteur d'image est valable dans de grandes entreprises comme pour l'ensemble des PME et de façon plus générale pour toutes les entreprises ayant leurs salariés en contact fréquent avec le public.

### ***La communication externe comme vecteur de mobilisation interne*** (LIBAERT, 2005 : 73-75)

Effectuée de manière souvent volontariste, elle comporte néanmoins une source de risque interne.

#### **L'application volontariste**

L'application volontariste est effectuée lorsque l'entreprise utilise des outils de communication externe en vue d'un objectif partagé externe/interne, voire dans une stricte vision de communication interne. Des campagnes publicitaires utilisent fréquemment la mise en scène de situations réelles de travail pour valoriser les salariés et produire une image de proximité. Par la présentation d'un salarié, nommément désigné, chacun peut s'identifier et l'organisation y gagne en image de chaleur humaine. Dans le même temps, elle projette le signe auprès de son personnel que celui-ci, digne de visuels publicitaires, constitue son capital le plus précieux (exemple : la campagne pour la guezue Belle-Vue).

Il importe également de noter que de nombreuses campagnes purement externes peuvent avoir un impact positif en interne. Les campagnes de communication environnement ou de communication de solidarité influent positivement sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

#### **Les effets négatifs**

Les effets négatifs apparaissent lorsque le décalage est trop important entre les messages émis vers l'externe et ceux diffusés en interne. Ceci peut être ressenti comme un malaise, voire même une provocation. Au total, l'entreprise a un intérêt majeur à lier sa communication externe et interne, à défaut les salariés risquent l'incompréhension devant les messages externes, voire l'opposition.

### ***La mise en place d'une politique de communication interne*** (MOREL, 2005 : 88-100) (WESTPHALEN, 2005 : 79-94)

Il faut penser la communication interne, l'organiser. Il n'existe pas de recette miracle : ce qui marche ici risque d'échouer là. Tout dépend de l'organisation, du secteur auquel elle appartient, des caractéristiques de son personnel. Les résultats d'une politique, aussi performante soit-elle, ne sont pas instantanément perceptibles : il faut attendre quelques mois, voire plusieurs années. (WESTPHALEN, 2004 :79)

Comme pour toute démarche de communication, mettre en place une politique de communication interne ne peut être le reflet d'une attitude velléitaire, d'une vue à court terme, d'un comportement démagogique ou d'un élan improvisateur.

Comme pour la politique générale de l'entreprise, pour l'élaboration de la stratégie globale de communication ou la mise en oeuvre de toute action spécifique, on doit respecter en communication interne une méthodologie précise, logique, obéissant aux mêmes exigences de cohérence et de rigueur (les deux maîtres mots pour une communication efficace) (MOREL, 2005 :88).

#### **La démarche de communication interne** (MOREL, 2005 : 89-90)

À partir du moment où le principe d'une politique de communication interne est admis, il est nécessaire d'appliquer certains critères de comportement indispensables :

- *La volonté* - constituer une structure responsable et mettre à sa disposition un budget permettant de bâtir un plan d'action.
- *La transparence* – même si on ne peut pas tout dire, il vaut mieux annoncer que, dans un délai précis, on sera en mesure de parler de tel ou tel sujet sinon on risque de perdre sa crédibilité et d'être accusé de dissimulation volontaire.

- *La clarté* - Il est indispensable d'être compréhensible, accessible à tous, de parler ou d'écrire clairement et de façon simple.
- *La rapidité* - Si l'on veut éviter les bruits ou les rumeurs, il faut veiller à ce que l'information parvienne rapidement aux destinataires. Des salariés qui découvrent une information concernant leur organisation, par la presse ou tout autre moyen, ont toujours une réaction négative. L'information qui anticipe est toujours mieux perçue.
- *Le long terme* - Toute politique de communication interne doit être pensée à long terme. Le changement demande du temps, et les évolutions sont lentes.
- *La ténacité* - un message lu ou entendu est mémorisé à 50 %, et un outil de communication ne touche en une fois que 30% de sa cible. Toutes les actions et tous les outils à mettre en oeuvre doivent être totalement adaptés à la culture et à l'identité de l'organisation. Elle doit être en concordance avec les attentes des salariés.
- *Écoute et échange* - être à l'écoute et bien cerner la situation avant d'entamer quelque démarche que soit. À l'extérieur de l'entreprise, le salarié est un consommateur qui doit être séduit pour passer à l'acte d'achat. Il doit être interpellé et convaincu par un message de fond, crédible et véridique.
- *Anticiper* - C'est l'un des moyens de prévenir une éventuelle crise (MOREL, 2005 : 89-90).

### ***La communication interne au service de la motivation*** (WESTPHALEN, 2004 : 84-85)

Savoir ce que les salariés pensent est devenu un besoin impérieux. Depuis les années 1980, les outils d'investigation ont littéralement explosé. Que ce soit les enquêtes de satisfaction, les baromètres de motivation, les techniques d'investigation, ils ont pris le relais des informateurs « classiques » qu'étaient les cadres et les syndicats. Les enquêtes d'opinion interne et les indicateurs traditionnels (taux d'absentéisme, *turn-over*, accidents de travail, taux de participation aux grèves...) permettent ainsi d'être à l'écoute des salariés (WESTPHALEN, 2004 : 84).

### **Les acteurs de la communication interne et l'attribution des responsabilités**

#### ***Le responsable de la communication interne et ses missions*** (MOREL, 2005 : 90-92)(WESTPHALEN, 2004 : 87-90)

Le responsable de la communication interne est chargé de la conception et de la mise en œuvre de la politique de communication interne de l'organisation. Il définit la stratégie de communication interne et en assure sa mise en œuvre. Il conçoit les différents supports d'information et assiste la direction générale et les autres départements dans la communication interne de leur projet. Le but ultime de cette fonction est la motivation du personnel. Servant de « tampon » entre la direction et les salariés, il doit, d'une part, informer la direction des attentes des salariés et, d'autre part, informer les salariés sur l'organisation. Enfin, il doit favoriser la connaissance mutuelle entre salariés et développer un sentiment d'appartenance afin de susciter leur motivation. Compte tenu de son rôle stratégique, le responsable de la communication interne doit posséder un grand nombre de qualités : savoir écouter, savoir prendre du recul, pouvoir dialoguer, être persévérant savoir prendre les autres en considération, inspirer confiance, avoir le souci de la vérité, être objectif, être compréhensible pour tous, être rigoureux, savoir gérer. La nature des informations étant extrêmement variée, certaines seront du ressort de la direction des ressources humaines, d'autres seront le domaine réservé de la direction générale, et d'autres encore seront issues des différentes directions de l'entreprise. Il est donc indispensable que le responsable de la communication interne et sa fonction soient reconnus de tous. Le titulaire doit en conséquence occuper une place dans la hiérarchie qui lui confère autorité et crédibilité.

Trois possibilités de rattachement du poste se présentent :

1. Rattachement à la direction générale d'un poste à part entière, avec ses responsabilités précises et son autonomie;
2. Rattachement à la DRH, ce qui facilite la connaissance et la diffusion des informations à caractère social mais risque de nuire aux informations d'ordre général, ainsi qu'à la qualité

« technique » de la communication. Le responsable sera perçu comme étant un émissaire de la direction générale;

3. Rattachement à la direction de la communication et dans ce cas, selon l'organigramme établi, risque de difficulté pour accéder à toutes les sources d'information, peu ou pas de participation aux réunions de prise de décision, et en conséquence, lenteur dans la diffusion.

### ***Les cadres hiérarchiques*** (MOREL, 2005 : 91-92) (WESTPHALEN, 2004 : 90)

Les dirigeants ont une responsabilité directe dans la communication interne de l'organisation. Les cadres sont un élément clé du bon fonctionnement de la communication interne. Ils donnent l'impulsion et incarnent cette communication. Placés entre les salariés de base et le management, ils sont un relais, tant de la communication descendante que de la communication ascendante. Il est donc nécessaire de former les cadres à communiquer. On leur expliquera tout d'abord l'intérêt stratégique que cela représente, puis on les formera sur le plan méthodologique et pratique et on leur donnera délégation pour agir.

### ***L'ensemble des salariés*** (MOREL, 2005 : 92) (WESTPHALEN, 2004 : 90-91)

Comme nous l'avons vu, le personnel doit être considéré comme le premier ambassadeur de l'organisation. Dès lors, toute opération de communication externe doit être précédée, puis suivie d'une campagne d'information interne. Adapter le message aux attentes particulières des salariés, c'est se donner toutes les chances d'être compris. En offrant la primeur du message au personnel, c'est lui témoigner de la confiance et c'est nouer des rapports de complicité. En même temps, c'est renforcer l'esprit d'entreprise et cimenter la motivation interne. Pour répondre à leurs attentes et adapter les messages qui leur sont destinés, il faut prendre en compte les différentes catégories sous l'angle social. C'est sous cet angle que le salarié s'assimile le plus au consommateur.

### **Les étapes de mise en œuvre d'une politique de communication interne** (MOREL, 2005 : 92-93)

Comme nous l'avons vu, la communication interne doit prendre en considération trois étapes qui correspondent aux trois phases suivantes :

1. Faire connaître,
2. Faire accepter,
3. Faire agir.

Toutefois, avant d'entamer ces trois phases, il y a lieu également de répertorier les diverses raisons de la politique de communication interne afin de bâtir une stratégie qui se déploiera en fonction des trois types ou volets de la communication interne déjà envisagés.

### ***Répertorier les raisons de la politique de communication interne*** (MOREL, 2005 : 92)

La croissance de l'entreprise, un changement de direction, une dispersion géographique, la pression de la concurrence, des difficultés économiques, une forte évolution technique sont autant de thèmes à traiter en communication interne.

### ***Inventorier les moyens existants*** (MOREL, 2005 : 92)

Pour cela, il est nécessaire de se poser un certain nombre de questions : Quels sont les moyens? De quelle nature sont-ils? Comment sont-ils perçus? Comment fonctionnent-ils?



### **Repérer les besoins** (MOREL, 2005 : 93)

Les besoins peuvent être nombreux et variés. La communication interne représente des enjeux pour tout le personnel de l'entreprise, simples salariés ou manager. Si l'on désire vérifier si ces enjeux ont été satisfaits et si les objectifs ont été atteints, on devra évaluer régulièrement l'efficacité des actions et la perception qu'en ont les salariés. Ce sera aussi une façon de communiquer, de les interroger par voie de questionnaires, sondages ou enquêtes.

### **Bâtir une stratégie** (MOREL, 2005 : 93)

Bâtir une stratégie qui reposera essentiellement sur la logique et qui fera intervenir les trois types de communication interne.

### **Les cibles de la communication interne** (LIBAERT, 2005 : 77-86)

La définition couramment admise de la communication interne comme étant celle qui vise les salariés serait inopérante si elle se contentait d'une vision totalisante. Au sein même d'entreprises à forte culture interne, il peut exister des différences significatives entre les catégories professionnelles : ouvriers, employés, encadrement, entre les générations, entre les appartenances syndicales... Il y aura lieu de distinguer le type de communication en fonction des attentes de chaque catégorie de personnel, de son statut et de son rôle. Pour cela, la première démarche sera de pratiquer un audit de l'état de la communication interne dans l'entreprise. En effet, avant d'engager de multiples actions, encore faut-il parfaitement connaître les attentes des salariés, leur culture d'entreprise et le niveau de climat social. Nous présentons ici les outils nécessaires pour cette connaissance avant de présenter le dispositif de communication interne par cible.

### **L'audit de la communication interne : la connaissance des attentes** (LIBAERT, 2005 : 77-83) (MOREL, 2005 : 99-100) (WESTPHALEN, 2004 : 82-83)

Avant de mettre sur pied un système de communication interne, il convient d'écouter et de regarder. Pour ensuite savoir parler juste et choisir la bonne voie de transmission. Il existe diverses formes d'audit tels que le :

- *Baromètre du climat interne* : Quels sont les points d'adhésion et de conflit ? Comment s'expriment les demandes et les insatisfactions du personnel ? Quels en sont les objets ?
- *Baromètre de l'image interne* : Comment les salariés perçoivent-ils leur entreprise ?

L'audit de la communication interne est d'une aide très précieuse et constitue une source appréciable d'informations concrètes lorsqu'il s'inscrit dans une stratégie de communication tournée vers les attentes du personnel. Généralement, il se décompose en quatre phases :

1. étude des motifs de l'audit,
2. bilan,
3. diagnostic,
4. publication des résultats.

*L'étude des motifs de l'audit* - Cette première phase définit les objectifs, le cadre de l'audit, les publics internes, la méthodologie appliquée, les délais. Il faut bien analyser la situation présente et les risques possibles résultant de l'audit lui-même.

*Le bilan* - Il dépend de la bonne participation des responsables de l'entreprise, du prestataire consulté et des interviewés durant l'audit. Il faut passer par une *étape préliminaire* menée auprès du manager et des principaux cadres. Cette première étape permettra d'établir un *rapport de synthèse* et un *cahier des charges*. Une enquête approfondie permettra ensuite de connaître les structures

d'information existantes, les outils de communication en place, et les attentes et besoins des salariés.

*Le diagnostic* - Il permet de savoir si la situation est favorable ou défavorable, s'il existe un problème d'organisation, de fonctionnement, ou tout simplement de moyens. Il doit être établi en concertation, par les initiateurs et réalisateurs de l'audit. Il doit déboucher sur des propositions concrètes et l'élaboration d'une véritable politique de communication interne.

*La publication des résultats* - C'est un passage obligé. Par l'annonce des résultats aux salariés, on crédibilise la démarche de l'audit. Même si les résultats ne sont pas positifs, le fait d'interroger les salariés, d'être à leur écoute, et surtout de tenir compte de leur opinion est déjà un facteur de motivation important. Si, en plus, cette démarche aboutit à la mise en oeuvre de mesures concrètes répondant aux résultats obtenus, toutes les conditions sont réunies pour que la politique de communication interne soit bien accueillie.

Une importante gamme d'outils permet de connaître ainsi les attentes différenciées du personnel de l'entreprise. Elle se décompose en audit formel et informel.

### ***L'audit de communication interne (LIBAERT, 2005 :77-81)***

Le questionnaire et l'entretien constituent les deux modalités de l'audit formel.

#### **Le questionnaire**

Il consiste à remettre à chaque salarié une série de questions destinées à mieux comprendre ses attentes en matière de communication. Le questionnaire peut être ponctuel ou structurel. Comme pour tout sondage, le questionnaire structurel appelé plus couramment baromètre d'opinion est préférable, car il permet une étude des résultats comparative dans le temps.

L'efficacité d'un questionnaire dépend du respect accordé à chacune de ses trois phases : son élaboration, sa diffusion et l'exploitation de ses résultats.

#### ***L'élaboration***

Avant tout lancement d'enquête, il convient de bien définir l'objectif de celle-ci. Souhaite-t-on obtenir un constat qui conforte nos préjugés, une vision d'un malaise dans l'entreprise, des idées sur des voies d'amélioration... ? Un sondage se travaille et les résultats peuvent varier considérablement selon la manière de poser les questions. Il faudra veiller à ce que la réponse à la première question n'incite pas le salarié à répondre dans le même esprit à l'ensemble du questionnaire. Concrètement, une réponse à une question trop engagée de type « êtes-vous satisfait de votre travail? » entraînera des réponses de même nature aux questions suivantes. Ce phénomène constitue l'effet de halo. Il apparaît lorsque la réponse à une question suivante peut être prévue en fonction de la réponse à celle qui précède.

Le questionnaire devra aussi veiller à:

- ne pas être trop long, sinon il dissuade d'y répondre,
- comporter prioritairement des questions dites fermées, c'est-à-dire où le choix de la réponse est indiqué,
- garantir l'anonymat. Le questionnaire sera rempli plus facilement si le salarié pense que les résultats ne serviront pas à juger sa motivation au travail.

Ceci implique non seulement de ne pas demander le nom de la personne mais également d'éviter les recoupements possibles. En effet, si vous demandez l'indication de l'âge, des diplômes, de l'ancienneté dans l'entreprise et la situation de famille, il sera ensuite aisé pour l'employeur de retrouver le nom du salarié. Afin qu'aucune ambiguïté ne subsiste, il est conseillé que le questionnaire soit prétesté avant son lancement officiel auprès d'une petite catégorie du personnel. Cela permettra d'éviter les questions mal conçues pouvant prêter à confusion.

### **La diffusion**

Il est nécessaire d'accompagner le lancement du questionnaire par une explication sur les objectifs. La direction doit prendre l'engagement de tirer toutes les conséquences des résultats obtenus, c'est-à-dire de répondre aux inquiétudes et aux attentes manifestées. A défaut de cet engagement écrit ou oral, le taux de participation risque d'être faible.

Il est préférable d'adresser le questionnaire sur le lieu de travail de l'intéressé plutôt qu'à son domicile. Celui-ci juge que cela entre dans le cadre de son activité professionnelle ; il y répondra davantage dans ce contexte.

Il convient également d'indiquer une date de retour pour les réponses. Celle-ci ne doit être ni trop proche afin de laisser le temps de répondre, ni trop éloignée sinon d'autres priorités supplanteront les réponses au questionnaire.

### **L'exploitation des résultats**

Exploiter les résultats implique de les analyser, de les recouper et de les comprendre. Le taux de retour moyen des questionnaires en entreprise est de l'ordre de 25 %. Le traitement informatique est préférable. Il permet une connaissance approfondie de certaines catégories et des recoupements intéressants. Des comparaisons peuvent alors être effectuées selon les catégories d'appartenance, l'ancienneté dans l'entreprise...

Dans l'objectif d'approfondir certains points, il pourra être utile de compléter le questionnaire par une enquête de nature qualitative basée sur quelques entretiens en profondeur.

Les résultats étant alors connus, il conviendra de les communiquer. Cette phase est essentielle si l'on veut maintenir la confiance et répéter ce type d'enquête périodiquement.

### **L'entretien**

Il constitue le deuxième volet des audits formels en entreprise et peut prendre trois formes différentes l'enquête qualitative, le rapport d'étonnement et l'entretien d'appréciation.

L'*enquête qualitative* consiste à réunir un groupe de salariés afin de les interroger oralement. L'objectif est d'obtenir des jugements, des valeurs, des représentations parfois inconscientes, impossibles à obtenir par un questionnaire écrit. L'entretien est souvent approfondi et dure au minimum une demi-journée afin d'obtenir des résultats exploitables. Cette procédure suppose un groupe de petite taille, l'absence de leadership au sein du groupe et la conduite de l'entretien par un professionnel externe à l'entreprise. Les nouveaux arrivants ont souvent une vision intéressante sur le fonctionnement d'une entreprise. Il est utile de leur demander leur impression sur les dysfonctionnements repérés et les éventuels cloisonnements ainsi que leurs propositions d'amélioration. La fraîcheur de leur regard est souvent un avantage pour détecter des éléments que la coutume et les traditions internes ont rendus difficilement repérables.

L'*entretien d'appréciation* a pour objectif d'évaluer les compétences des salariés et d'être prioritairement un outil de gestion des carrières, mais il entre également dans la panoplie des outils d'audits et de communication ascendante. Il offre en effet la possibilité au salarié lors de son évaluation annuelle avec sa hiérarchie de s'exprimer sur tous les sujets et notamment sur sa vision de l'entreprise.

### **L'audit informel (LIBAERT, 2005 : 81-83)**

Il a pour objet de connaître les attentes en matière de communication interne sans recourir à un outil spécifique. Il se décompose en méthodes managériales et en méthodes communicationnelles.

### **Les méthodes fondées sur le management**

Quatre méthodes sont ici recensées :

- *Le management baladeur ou de proximité* implique un contact étroit avec les salariés : saluer ses collègues de travail en arrivant au bureau, prendre ensemble le café, déjeuner ensemble au restaurant d'entreprise... Ces moments de non rentabilité immédiate sont indispensables pour un climat social amélioré et une motivation de long terme.
- *La sortie de service* participe du même esprit. Il s'agit une fois par an de permettre à l'ensemble des salariés d'un même service de se retrouver en dehors du travail. Cela favorise la cohésion du groupe, permet souvent de détecter des informations difficiles à obtenir lors de l'activité professionnelle et facilite les relations ultérieures de travail. Le chargé de communication veille à insérer des activités qui permettent les échanges (jeux, sports, concours...) tout en évitant les reconstitutions de clans ou de cloisonnements.
- *Le rôle de l'encadrement*. Il est parfois affirmé qu'un responsable de communication interne serait inutile, « si les cadres faisaient leur travail ». Une action volontariste de communication interne doit inclure le rôle et les contraintes de l'encadrement, à défaut son efficacité en est réduite.
- *Les capteurs internes*. Constitués de salariés volontaires, clairement et publiquement désignés, ils ont pour but d'être au sein de leur unité de travail des relais de communication. Souvent mis en place dans le cadre d'un observatoire social, ils servent également à détecter d'éventuels dysfonctionnements afin que ceux-ci ne se transforment pas en conflits sociaux.

### Les méthodes instrumentales

Ces méthodes recourent à des outils informels au sens où leur destination originelle est plus large que la simple communication ascendante.

*Le journal d'entreprise*. Étudié en détail dans le chapitre suivant, le journal d'entreprise constitue un formidable moyen pour obtenir des remontées d'information sur les salariés et leurs activités. Le journal d'entreprise est souvent utilisé à tort comme un moyen de communication descendante, il possède aussi la qualité de la réciprocité.

*La boîte à idées*. Elle constitue la méthode la plus légère et la moins onéreuse en matière de communication interne. La boîte à idées nécessite souvent un lancement officiel présentant son objectif, le type d'« idées » demandées, le destinataire de celles-ci et éventuellement la récompense accordée aux idées les plus pertinentes. La boîte à idées peut également se réaliser sous la forme immatérielle de messageries électroniques de type Intranet ou par répondeur téléphonique. Le choix du support n'est pas un critère de qualité ou de réussite.

### *L'étude diagnostique des stratégies de communication*

Constatant que peu d'entreprises énoncent leur stratégie de communication, Valérie Caravol (1994) propose de substituer à la pratique d'audit celle d'étude diagnostique des stratégies de communication. L'analyse conduit à la proposition d'une modélisation des stratégies de communication interne qui sont envisagées comme une configuration de cinq dimensions : une dimension de gestion relationnelle, une dimension d'intégration, une dimension maïeutique, une dimension patrimoniale et une dimension logistique.

### Les cibles (LIBAERT, 2005 : 83-86)

Après avoir acquis un socle de connaissances théoriques ainsi que la connaissance des attentes grâce à l'audit réalisé, la mise en oeuvre des actions peut débuter. Un dernier préalable reste toutefois nécessaire, il s'agit de la distinction entre cibles. Quatre types de discriminations peuvent être envisagés : la distinction par collège, par statut, par activités ou par ancienneté.

### ***La séparation par collègue***

C'est la plus usuelle et souvent la plus pertinente. Elle consiste à reconnaître que le collègue d'appartenance influe sur le rôle en matière de communication interne.

### **Le chef d'entreprise**

Comme en matière de communication externe, le chef d'entreprise a un rôle fondamental vis-à-vis de la communication interne. Il est à la fois le premier porte-parole de la stratégie de l'entreprise auprès des agents et le garant de la légitimité de la communication qui l'accompagne. Il a également une position d'arbitrage puisqu'il aura parfois à décider d'actions pouvant heurter son équipe de direction. Le responsable de communication ne saurait porter à lui seul cette politique, son premier obstacle sera de convaincre son dirigeant de la nécessité de celle-ci. S'il n'y réussit pas, la communication interne n'atteindra pas l'optimum.

### **Les cadres**

Pierre angulaire en raison de la nature de leur mission, les cadres sont aussi le maillon faible de la communication interne. Si chacun est convaincu au niveau du discours de la nécessité de celle-ci, le passage à l'action est en pratique plus délicat à engager. Ici également, un long travail de persuasion sera nécessaire.

### **Les salariés**

Cible de la communication interne, le salarié en est également l'acteur. Ceci implique de le considérer non seulement en tant que cible ou destinataire des messages, mais aussi comme un relais de l'action globale. Chacun doit se sentir acteur de la politique de communication. Dans le cas contraire, si chaque salarié pense que cette politique n'est que du ressort du spécialiste, l'action sera limitée. Le lancement d'une politique de communication interne recevra un accueil favorable puisque chacun est persuadé qu'elle doit s'améliorer. Il reste à convaincre que la réussite de cette action dépend de la conjugaison des efforts de tous.

### ***La distinction par statut : le syndicat***

Envers les organisations syndicales, l'entreprise est tenue de divulguer certains types d'informations. Il existe une opposition très forte des organisations syndicales à la mise en oeuvre de la communication interne à partir du moment où elles n'y auraient pas été associées. En effet, les syndicats résument souvent la communication interne à une tentative d'établir un dialogue direct entre la direction et les salariés, alors qu'ils trouvent leur légitimité dans l'intermédiation entre ces deux pôles.

### ***La distinction par activités***

Il peut être opportun de conduire une politique de communication interne ciblée sur une certaine catégorie de personnel, soit que celle-ci est jugée stratégique en raison de son pouvoir, soit qu'elle présente des symptômes de risques conflictuels. Plutôt que d'avoir une vue superficielle de l'état de la communication interne auprès de l'ensemble des salariés, il est parfois plus utile d'avoir une vision approfondie d'une minorité de ceux-ci, notamment lorsqu'elle est potentiellement agissante.

### ***La distinction par ancienneté***

La différence de générations est un paramètre explicatif de nombreux comportements dans l'entreprise. Certains anciens acceptent mal que de jeunes diplômés briguent des postes hiérarchiques en se réclamant de compétences théoriques. À l'inverse ces derniers jugent négativement l'attitude moins « battante » de générations proches de la retraite. Un fossé peut se creuser qu'il convient de combler rapidement.

Chaque cible devra faire l'objet d'une procédure spéciale. Ainsi les jeunes embauchés sont une population sensible en ce sens que de leur intégration dépendra souvent leur motivation ultérieure. Le fait que chacun dans l'entreprise ou le service concerné puisse prendre le temps de recevoir le jeune recruté, lui explique son activité, que celui-ci puisse être parrainé lors de son entrée dans la vie active, qu'un livret d'accueil lui soit remis, sont des actes faciles à mettre en oeuvre et qui peuvent influencer sur une évolution de carrière. En effet, l'organisation syndicale saura pallier la défiance de l'accueil de l'entreprise par un comportement plus adapté.

Ce ciblage global en quatre catégories n'exclut pas des actions plus fines sur certaines populations stagiaires, sous-traitants travaillant sur le site, intérimaires, CDD, salariés non francophones, détachés, expatriés... Pour répondre aux attentes de chacun, il est important de bien répertorier l'ensemble des catégories d'interlocuteurs internes.

### ***Les outils de la communication interne et le choix des instruments*** (LIBAERT, 2005 : 87) (MOREL, 2005 : 101) (WESTPHALEN, 2004 : 91)

Comment choisir ses vecteurs de communication ? Aucun n'est bon ou mauvais dans l'absolu : il se révèle plus ou moins adapté au contenu du message, au profil des destinataires et à l'impact recherché. Néanmoins, il faut jouer la complémentarité des supports en s'assurant de ce que l'ensemble soit cohérent. Une même question doit obtenir la même réponse quelle que soit la courroie de transmission utilisée.

Les outils sans la stratégie sont la ruine de la communication. Si chacun dans l'entreprise partage l'idée qu'il faut « plus et mieux communiquer », cela ne peut s'effectuer sans une réflexion préalable. Les outils constituent la déviance principale de la communication interne. Face à un dysfonctionnement constaté, la tentation est grande de vouloir y remédier par la création d'un outil de communication supposé représenter la panacée. L'outil ne prend sa force qu'au service d'une stratégie adaptée et cohérente. Son objectif doit être clairement défini. La mise en oeuvre d'outils doit s'insérer dans une politique d'entreprise. Celle-ci aura à choisir entre outils spécifiques et outils non spécifiques à la communication interne.

### ***Les outils oraux classiques***

#### ***Conférences et discours au personnel***

Il est nécessaire que la présence physique prédomine sur l'écrit, essentiellement parce que l'oralité permet le dialogue. La communication sans dialogue n'est que de l'information. Le discours au personnel est une nécessité lorsqu'il s'agit d'annoncer un événement important dans la vie de l'entreprise : innovation, rachat, acquisition, fusion. Il permet au dirigeant d'asseoir sa légitimité tout en évitant les critiques de non information. Pour des raisons de tactique managériale, il est parfois préférable que les décisions négatives soient annoncées par un adjoint qui endosse ainsi la responsabilité du fusible. Cela épargne l'image du dirigeant qui peut, selon les réactions internes, amender favorablement le projet.

### ***Événement interne***

Les dirigeants ou les chefs de service doivent aussi prononcer des discours lors d'événements moins stratégiques : vœux, mise à la retraite... Si l'ambiance festive qui prévaut lors de ces occasions ne doit pas être dénaturée, celles-ci permettent de délivrer indirectement quelques messages. Le rôle du communicant interne sera de s'assurer que ces événements festifs perdurent, qu'une majorité de salariés y assistent et ne s'y retrouvent pas en reproduisant les cloisonnements de leur service ou activité.

Certains événements internes peuvent aussi être créés dans un objectif *incentive*. Cette technique de stimulation consiste à récompenser une réussite par un cadeau quelconque, souvent un voyage. Ces *incentives*, très pratiquées dans le milieu des concessionnaires automobiles ou des assurances, permettent de jouer sur l'émulation entre salariés afin d'atteindre des objectifs préalablement désignés.

### ***Les réunions de service***

Les réunions de service, décidées par la direction ou par un cadre, sont formelles et visent à diffuser une information collective. Elles sont l'élément le plus trivial de la communication interne. Toutes les entreprises en pratiquent, les fréquences sont multiples et la plupart des participants en ressortent avec une image négative. Pour que la réunion soit efficace, cinq conseils de base doivent être respectés.

- Définir clairement son objectif : qu'attend-on comme résultat en fin de réunion?
- Fournir préalablement l'ordre du jour aux participants.
- Être précis sur le *timing*: commencer et finir à l'heure prévue.
- Animer les débats et éviter les apartés, les participants silencieux, les conflits.
- En assurer un suivi de manière à éviter le sentiment d'inutilité de nombre d'entre elles.

La convention annuelle fait le bilan de l'exercice passé, annonce les perspectives et objectifs et apporte une note conviviale aux relations interpersonnelles.

### ***Les groupes de concertation***

Il s'agit en général du rassemblement d'un groupe de salariés représentatifs des principales fonctions et des divers niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Ce groupe a une durée de vie précise et doit travailler sur un sujet donné. À l'issue de ses travaux, le groupe établit un rapport comportant un certain nombre de recommandations ou suggestions relatives au sujet traité.

Ces groupes visent à impliquer les salariés dans la recherche de solutions par rapport à des problèmes précis. Ils ont une durée de fonctionnement courte, fixée à l'avance, et travaillent sur des thèmes ou des problèmes spécifiques. Le groupe doit savoir quelle est sa marge de manoeuvre et l'importance des questions qu'il peut avoir à aborder, et si une solution peut être étudiée ou non avec le management. Les participants doivent savoir s'ils ont été regroupés pour être informés ou pour être consultés, pour les faire adhérer ou pour leur faire prendre une décision.

### ***Les cercles de qualité***

Ils appartiennent autant au domaine de la communication ascendante que de la communication interactive. Ce sont des petits groupes de 5 à 10 personnes. Ils fonctionnent en permanence sur la base du volontariat. Ils se réunissent régulièrement sous l'impulsion de l'un des membres qui agit comme animateur ou coordinateur, un autre pouvant jouer le rôle de rapporteur.

Leur objectif est d'étudier et analyser toutes les solutions susceptibles d'améliorer la qualité dans tous les domaines de l'entreprise, ou de remédier à des problèmes importants sur ce sujet. Les

propositions peuvent être faites annuellement ou plusieurs fois dans l'année sous forme de dossiers remis par les membres du groupe à la hiérarchie. Les sujets traités peuvent sortir du cadre strict de la qualité.

Pour les salariés, les cercles de qualité offrent un potentiel d'expression très intéressant et très motivant car ils leur permettent de participer à l'entreprise dans un contexte assez formel. Pour l'entreprise, ils répondent à une logique offrant la possibilité d'augmenter la productivité en améliorant la qualité. C'est aussi un bon moyen de faire adhérer l'ensemble des salariés.

Dans certaines entreprises, les membres du cercle de qualité remettent régulièrement des dossiers de proposition aux dirigeants qui les examinent sélectionnent les meilleurs et souvent mettent en pratique le projet le plus valable pour la société. Ailleurs, l'examen des dossiers ne se fait qu'une fois par an et les meilleurs sont récompensés au cours d'une manifestation interne.

Dans les deux cas, il est indispensable de publier les dossiers récompensés (ou un résumé), dans le journal interne. La mise en place d'une politique de qualité dans une entreprise, indépendamment du fait de fédérer et motiver le personnel en permanence, peut également servir de thème à une communication publicitaire vers l'externe.

### **Les outils écrits (LIBAERT, 2005 : 94-97) (MOREL, 2005 : 101-105) (WESTPHALEN, 2004 : 94 – 119)**

#### *La boîte à idées*

La boîte à idées peut être très utile à condition de parfaitement en gérer le principe. Il faut informer au préalable le personnel de sa mise en place, lui fixer une mission ou des objectifs, relier cette mission à un thème, lui attribuer une durée de vie assez brève, promettre de récompenser les meilleures suggestions et mettre en pratique la proposition retenue.

#### *Notes et documents*

Les notes, documents et rapports sont une des premières sources d'information dans l'entreprise. Ces outils sont indispensables. Ils préconisent des actions, définissent des politiques, ils sont pourtant l'objet de critiques. En effet, leur lecture procure souvent le sentiment que leur auteur tend davantage à prouver ses compétences par l'emploi d'un jargon techniciste qu'à faciliter la lecture de son destinataire. Quelques conseils :

- évitez le jargon,
- soignez la présentation,
- utilisez des phrases courtes,
- allez à l'essentiel,
- faites relire le document par un tiers afin de contrôler sa compréhension.

Vérifier la diffusion du document, notamment pour éviter les éventuels phénomènes de rétention.

#### *Revue*

Elles sont de deux ordres : revues professionnelles et revues de presse.

#### **Les revues professionnelles**

Elles sont une source d'information externe importante et permettent à l'encadrement de suivre l'actualité de leur secteur d'activité. Ces revues sont pour la plupart assez onéreuses et plus



particulièrement les lettres dites confidentielles du type *La lettre de l'Expansion* ou *La lettre des Echos*. Une rationalisation des abonnements est souvent souhaitable. Cette procédure peut être accomplie par un stagiaire chargé du recensement des abonnements puis de la mise en place d'un système de diffusion. Nous sommes ici dans une perspective « gagnant-gagnant » puisque la quantité d'informations recueillie s'accroît logiquement. La qualité croît également lorsque le destinataire d'une revue indique (surlignage) les informations stratégiques contenues avant de la mettre en circulation,

### **Les revues de presse**

Elles sont des copies d'articles parus dans la presse externe et relatifs à l'entreprise. Elles peuvent être réalisées par des agences spécialisées ou par l'entreprise elle-même. Ces revues sont importantes dans le cadre de la continuité externe/interne en communication. En vue de la valorisation interne de l'entreprise et de la motivation des salariés, il convient d'en assurer la plus large diffusion. Bien entendu, cette diffusion doit s'effectuer également lorsque les articles sont négatifs. Cela peut renforcer la cohésion interne, en outre l'absence de diffusion risquerait de générer des rumeurs.

### ***Le panneau d'affichage***

Le panneau d'affichage (*ad valvas*) accueille les informations de la direction des ressources humaines, des délégués syndicaux et du Conseil d'entreprise. On y trouve une majorité d'informations réglementaires, de notes et de circulaires.

Si elle est le plus souple des moyens de communication interne, l'affiche est aussi le plus délaissé. Elle est souvent l'alibi des actions d'information et permet de culpabiliser le salarié non informé « pourtant, c'était sur le panneau d'affichage ». Sans permettre un renversement de tendance, quelques conseils pratiques en amélioreraient l'efficacité :

- choisir le lieu d'affichage : un couloir de bureau n'est pas une bonne solution. À l'inverse, le hall d'accueil, la machine à café, en face des ascenseurs sont des endroits possibles;
- faire court : l'affiche ne peut proposer que des messages brefs. Cela n'empêche pas d'indiquer la voie à suivre pour obtenir des informations complémentaires;
- renouveler rapidement : le réflexe de regarder les panneaux ne peut naître que de la curiosité d'y apprendre une information nouvelle.

### ***Le livret d'accueil***

Un livret d'accueil exhaustif contient :

1. Le rappel de la politique générale d'emploi;
2. La présentation de la direction du personnel (DRH);
3. Des informations liées à l'emploi : conventions collectives de référence, conditions d'embauche, horaires de travail, possibilités d'évolution de carrière, mutations et promotions, absences et congés, etc.;
4. Des informations concernant les rémunérations : politique salariale, modes et dates de paiement, éléments de la rémunération, déclaration fiscale annuelle, etc.;
5. Des informations concernant les avantages sociaux : restaurant d'entreprise, garderie, logements de fonction, etc.;
6. Des informations concernant la politique de formation.
7. Quelques renseignements utiles: frais de déplacement, participation aux frais de transport, acomptes sur salaires, changement de situation personnelle, informations sur la sécurité.
8. L'organigramme de l'entreprise. Si l'on veut pouvoir modifier certaines parties comme les données salariales ou l'organigramme, le livret d'accueil devra prendre la forme d'une reliure à anneaux, dont on rééditera les fiches une par une selon les besoins.

### ***La plaquette institutionnelle***

Elle est destinée à la fois à l'interne et à l'externe. On y trouve principalement : historique, organisation, réalisations, dirigeants, esprit ou éthique de l'organisation, implantation régionale.

### ***Le journal d'entreprise*** (LIBAERT, 2005 : 87-93) (MOREL, 2005 : 109-112) (WESTPHALEN, 2004 : 105-116)

Il est l'outil incontournable de toute politique de communication interne. Le journal d'entreprise est le plus souvent un outil de la communication descendante. Or, le journal idéal est celui qui deviendra à plus ou moins brève échéance interactif, en offrant aux salariés la possibilité de s'exprimer dans ses colonnes. Ainsi, il participera pleinement au développement de la communication interne.

Pivot de la communication interne, le journal d'entreprise en reflète également toutes les ambiguïtés, hésitant en permanence entre la simple diffusion des informations auprès des salariés, et la volonté d'en faire un instrument quasi-affectif propre à renforcer la cohésion du groupe, la motivation des salariés et la culture d'entreprise. Le choix du style de journal, c'est-à-dire la ligne éditoriale, forme l'un des nombreux préalables à la création d'un journal interne.

### **Les préalables au lancement du journal d'entreprise** (LIBAERT, 2005 : 88-92)

Avant de mettre en place un journal d'entreprise, il est utile de répondre à plusieurs questions. Ces questions concernent le recours à une agence extérieure, la définition du journal, la ligne éditoriale et la constitution du comité de rédaction.

#### ***Le recours à une agence extérieure***

Les avantages de cette formule sont le gain de temps dans le domaine de la logistique (mise en page, impression), la garantie d'un certain niveau de professionnalisme, la possibilité de bénéficier d'un contrôle des échéances.

À l'inverse, ce dispositif risque d'être plus onéreux, les conseils pouvant être financièrement intéressés ou décalés par rapport à la culture interne. Il risque d'entraîner une déresponsabilisation du comité de rédaction.

Le choix d'un partenaire externe dépend de l'objectif et des moyens alloués au journal. Il faut également noter:

- l'importance de lancer un appel d'offres avant de choisir une agence, les différences de qualité et de coût pouvant être significatives
- la possibilité de mixer compétence interne et externe. Même réalisé en interne, le journal peut être imprimé à l'extérieur. De même, l'entreprise peut se faire aider par un journaliste pour collecter et réécrire les articles ; cela contribue à l'édification de l'unité de style du journal.

### **Les objectifs et cibles du journal d'entreprise** (MOREL, 2005 : 109-110) (WESTPHALEN, 2004 : 105)

Les principaux objectifs sont d'être le lien entre les membres du personnel, créer ou renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, informer sur la politique générale, être le reflet de la vie de l'entreprise (activités économiques et sociales, nouvelles des clients, des fournisseurs, résultats obtenus, etc.),

Les cibles privilégiées de l'information d'entreprise sont les salariés (77%), les actionnaires et institutionnels (65%), puis les clients, abonnés ou administrés (64%).

Il est souhaitable que le journal soit destiné à tous les salariés sans exception. Un journal existe pour et par ses lecteurs : ce sont eux qui suscite telle ou telle formule rédactionnelle. La première démarche est de s'intéresser à ses salariés-lecteurs : qui sont-ils, quelles sont leurs habitudes en matière de lecture et de consommation média, quels sont leurs sujets de préoccupation dans et hors de l'organisation ?

### **Avant la création**

Outre les préalables déjà évoqués, un certain nombre de points sont à vérifier avant tout lancement d'un journal d'entreprise :

- vérifier l'existence, la qualité et la perception de la politique de communication;
- préciser les objectifs assignés au journal;
- s'assurer de l'opportunité de sa création;
- obtenir l'appui total de la direction;
- demander un budget ;
- Définir le journal et fixer la ligne directrice.

### **La création**

Ici encore, il importe de ne pas oublier certains points essentiels :

- Faire confirmer l'accord de la direction générale soit en présentant un avant-projet soit pour établir l'avant-projet.
- Désigner ou faire nommer un responsable de projet qui en assurera la coordination.
- Établir un cahier des charges rédactionnel qui précisera l'orientation générale du journal (ou la ligne rédactionnelle),

La partie technique est absolument similaire à celle d'une publication grand public :

- Définir un principe de maquette.
- Une fois cette maquette établie, on bâtit le chemin de fer.
- L'étape suivante est celle de la rédaction ; soit la structure comprend des collaborateurs capables de rédiger en style journalistique, soit on fait appel à des pigistes, la plupart du temps spécialisés en journalisme d'entreprise.
- La mise en page du texte se fait aujourd'hui par la PAO et en interne.
- Il est possible de faire les films en interne (flashage). Mais s'il est prévu des photos ou de la quadrichromie, on sera obligé de passer par un photographeur.
- L'impression et le façonnage se font ensuite chez un imprimeur.
- La diffusion enfin est la dernière étape. Il est souhaitable de prendre des dispositions pour qu'un exemplaire soit remis en main propre à chaque collaborateur dans son service, Il faut éviter la mise à disposition collective et anonyme.

L'important est de déterminer avec précision les attributions de chacun, que ce soit en interne ou en externe, et de bien sélectionner les sous-traitants.

### **Le budget**

Les principales étapes étant fixées, les collaborations étant arrêtées, il est possible d'établir un budget précis en fonction des choix. Ne pas hésiter à lancer des appels d'offres, et tenter de traiter le maximum de postes en direct et en interne.

### **La définition du journal**

Il s'agit ici de fixer l'appellation du journal, sa pagination, sa périodicité et sa présentation.

- Il est conseillé de sélectionner un titre de journal court, non détournable par une organisation syndicale, non incantatoire (« Gagner », « Réussir »...)
- Il est recommandé de débiter le journal par une pagination réduite, car celle-ci permet d'assurer le respect de la périodicité et le respect de la qualité par une sélection des articles retenus.
- Pour la périodicité, il est préférable de débiter par un journal paraissant tous les deux mois, quitte à évoluer rapidement vers une formule mensuelle.
- La présentation est avant tout affaire de moyens. Le choix d'une formule en couleurs, sur papier glacé, comportant de belles illustrations et photographies procure un confort de lecture certain. Il peut à l'inverse entraîner des critiques sur le coût de fabrication.

### **La ligne éditoriale**

Elle consiste à formaliser le projet sous-tendu par la création du journal. Quel est son objectif ? Quel sera son contenu ? qui sera habilité à s'y exprimer ? le directeur d'entreprise fera-t-il un éditorial régulièrement ? L'accent sera-t-il porté sur les résultats ou sur les hommes ? Le traitement se fera-t-il sous forme de dossiers ou de brèves ? Parlera-t-on d'événements extérieurs à l'activité professionnelle (loisirs, carnet rose...) ? Quelles seront les rubriques régulières ? Se positionne-t-il comme le journal de la direction qui en maîtrise le contenu ou comme celui des salariés qui peuvent s'y exprimer librement ?

La tonalité du journal devra également être définie. Traitera-t-on seulement des réussites ou évoquera-t-on également les échecs ou les dossiers sensibles. La plus grande clarté originelle est une condition de réussite.

### **Responsable et comité de rédaction (MOREL, 2005 : 110-112)**

Généralement, lorsqu'il n'y a pas une structure ou un responsable chargé exclusivement de la communication interne, le journal est sous la tutelle soit de la DRH, soit de la direction de la communication. Il incombe donc à la direction concernée de bâtir le projet pour le faire accepter par la direction générale qui pourra ainsi, en connaissance de cause, accorder ou non le budget nécessaire.

Le journal d'entreprise est ainsi composé de trois acteurs : le directeur de la publication qui en assume la responsabilité légale, le rédacteur en chef qui exerce la responsabilité opérationnelle et le comité de rédaction chargé de construire chaque numéro. La constitution de ce comité est une étape décisive qui doit respecter trois impératifs:

- un nombre limité : dix à douze participants ;
- une assurance de participation dans la durée ;
- une représentativité maximale au niveau des services et des collègues. Un comité composé exclusivement de chefs de service deviendrait inéluctablement un journal de cadres pour les cadres.

Ces préalables étant posés, l'élaboration du journal devient possible.

**L'élaboration** (LIBAERT, 2005 : 91-92)

### ***Le rôle du comité de rédaction***

Il a pour fonction principale de définir le contenu de chaque numéro. À ce titre, chaque membre devra proposer des articles pour le numéro suivant, des idées de dossiers à traiter, des personnes à interviewer. Chaque membre peut formuler des propositions en rapport avec son service mais également de manière transversale.

Il peut également se charger de la rédaction de l'article ou le confier à un collègue de service. Il est conseillé avant le début de chaque réunion de tirer les enseignements du numéro précédent (points positifs et négatifs) afin de pouvoir améliorer les numéros suivants. Il est opportun de créer un numéro zéro, c'est-à-dire un projet de journal destiné à être testé avant son lancement officiel.

### ***La remontée des informations***

Afin d'aider les membres du comité de rédaction, un réseau d'informateurs peut être associé. Ceux-ci ont pour mission de faire remonter toutes les informations jugées pertinentes. Ceci permet de démultiplier l'efficacité du comité en associant un grand nombre de salariés. D'autres méthodes peuvent être utilisées (boîtes à idées, courrier des lecteurs...).

### ***La maquette***

Elle consiste à agencer les différents articles au sein du journal et à permettre le travail de mise en page : titres, illustrations, chapeau, texte... Le rédacteur en chef veillera à l'harmonie de longueur des articles. Il faut privilégier certaines informations et en réduire d'autres.

### ***Le bon à tirer***

Couramment appelé BAT, il constitue la dernière étape de la fabrication du journal. Il consiste à fournir un accord sous forme de signature, signifiant l'envoi de la maquette finale à l'imprimeur. Le comité de rédaction devra établir un planning de réalisation de chaque numéro afin d'éviter d'éventuels débordements sur les dates de fabrication et des retards de diffusion.

### ***Le contrôle***

Il sera indispensable d'effectuer régulièrement des vérifications sur le taux de satisfaction des salariés, leurs souhaits d'évolution, leurs critiques...

En conclusion, un journal d'entreprise doit être envisagé avec le même professionnalisme qu'un journal grand public ou une revue spécialisée. Il s'agit d'un travail très prenant qu'il faut gérer avec la plus grande rigueur. Le but ne sera atteint que le jour où, volontairement ou involontairement un retard se produira dans la parution et où un nombre important de salariés réclameront leur journal.

## ***L'audiovisuel, les médias et les autres supports parallèles***

Deux évolutions se dessinent, l'une vers une originalité des techniques de diffusion interne, l'autre vers l'emploi de nouvelles technologies.

### **Les nouvelles technologies (LIBAERT, 2005 : 98-99)**

#### ***Le journal lumineux***

Il consiste en un panneau d'informations télématiques, posé de préférence dans le hall de l'entreprise. Il permet de diffuser toute l'actualité de l'entreprise avec la réactivité la plus importante. Son coût d'acquisition et de maintenance est réduit. Il forme un substitut ou un complément efficace aux panneaux d'affichage classique dont il partage toutefois les contraintes d'obsolescence (renouvellement nécessaire des informations).

#### ***Le journal téléphonique***

Il s'agit de simples informations enregistrées disponibles sur répondeur téléphonique. À l'exemple du journal lumineux, il vise à fournir des informations brèves, régulières, de manière souple et à coût réduit. Il est recommandé d'effectuer la mise à jour des messages à date fixe, le vendredi soir par exemple, ceci dans la perspective de générer un réflexe d'écoute chez les salariés arrivant le lundi matin. Le message ne doit pas excéder trois à cinq minutes, sinon il risque de lasser l'auditeur. L'efficacité du journal téléphonique dépend essentiellement de la nouveauté et du contenu des informations.

### ***L'audiovisuel d'entreprise (WESTPHALEN, 2004 : 122) (MOREL, 2005 : 101-105)***

Film, diaporama, vidéo d'entreprise sont des instruments tout à fait entrés dans les mœurs. Ce sont des supports efficaces et agréables, de durée limitée à caractère institutionnel ou didactique. Ils sont conçus et réalisés par des professionnels.

### **La visioconférence (LIBAERT, 2005 : 99) (WESTPHALEN, 2004 : 122)**

La visioconférence permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, et reliées entre elles par un système de télécommunication. Elle est pratiquée soit à l'occasion d'événements réguliers de type présentation de résultats au personnel, soit à l'occasion d'un événement exceptionnel et qui mérite une intervention du président ou d'un directeur de l'entreprise.

### ***L'intranet, la messagerie électronique ou l'organisation en réseau (LIBAERT, 2005 : 99-100) (WESTPHALEN, 2004:124)***

L'intranet est un réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'Internet, mais en circuit privé. Il permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, images, sons, entre les différents membres d'une organisation.

L'intranet est devenu l'un des principaux outils de communication interne interactive. Un site intranet véhicule un nombre considérable d'informations et d'éléments divers tels que : textes, images, graphismes, titres, bulletins, chiffres, etc. Un projet intranet est celui d'une équipe. Il conviendra d'abord de proposer un schéma de développement. L'intranet a de multiples fonctions, il propose le plus souvent des bibliothèques de documents, des formulaires types, la charte graphique, des agendas, des annuaires, des devis, des messageries, des forums, un journal d'entreprise, etc.

Quatre points sont incontournables : « la dynamisation des communications interpersonnelles, l'apprentissage organisationnel, l'harmonisation des procédures de communication, la refonte des

principes du travail d'équipe ». Il faut commencer par le vendre aux salariés. Ensuite il faut inciter chacun à s'impliquer dans son bon fonctionnement en lui démontrant l'intérêt qui en découlera sur un plan collectif et individuel. Cette sensibilisation peut nécessiter une formation.

L'intranet offre généralement un moyen d'accès à Internet, mettant à la disposition de ses utilisateurs des sources d'information et de communication externe.

L'intranet et la messagerie électronique présentent de nombreux avantages : une souplesse d'utilisation qui permet de diffuser rapidement une information, la possibilité par le biais des adresses électroniques de sectoriser les envois à telle ou telle catégorie de salariés, l'interactivité possible du dispositif qui permet au salarié de réagir. La messagerie est donc un outil complet puisqu'il permet les trois types de communication cités précédemment: ascendante, descendante et mutuelle.

Néanmoins, ce système présente les cinq inconvénients suivants :

- un attrait réduit : c'est un média « froid » par excellence;
- le risque de surcharge en information. La diffusion d'une information s'effectuant simplement par la touche envoi, la hiérarchisation des informations est inexistante et peut produire des engorgements et une saturation des utilisateurs;
- son incidence managériale non encore définie : possibilité de court-circuiter certaines hiérarchies;
- l'exclusion des salariés non équipés d'ordinateurs;
- l'absence de réelle confidentialité des informations transmises.

### ***L'extranet ou l'entreprise élargie*** (WESTPHALEN, 2004 : 129)

L'extranet élargit l'accès au réseau Intranet à un public extérieur à l'entreprise. Il s'agit d'un public restreint et sélectionné dont les fonctions d'accès sont réduites en fonction du type de données et du type d'utilisateurs. Les avantages de ce réseau sont les mêmes que ceux de l'Intranet, mais appliqué à un public élargi.

Que ce soit au niveau de l'adaptabilité au marché, de l'optimisation des fonctions ou de l'organisation du système de l'entreprise-réseaux les télécommunications deviennent chaque jour plus indispensables aux entreprises modernes. Mais les économies de temps et de déplacements qu'elles permettent ne doivent pas faire oublier les bouleversements qu'elles peuvent engendrer dans les rapports humains. Ces bouleversements sont loin d'être tous positifs, quelques uns sont au contraire négatifs sous certains aspects que Francis Jauréguiberry (1994) qualifie d'effet pervers : le fait d'être joignable à tout heure et en tout lieu qui peut se traduire par une colonisation de la sphère privée par la sphère professionnelle, la généralisation de l'urgence, le manque de distance et de réflexion que cela peut susciter, l'hertiennisation du contrôle hiérarchique et l'instrumentalisation des rapports humains. Autant d'aspects qui risquent d'engendrer de nouveaux rapports conflictuels autour d'enjeux inédits.

### **Les outils non spécifiques** (LIBAERT, 2005 : 100-106) (MOREL, 2005 : 107)

En dehors de la panoplie classique des outils propres à la communication interne, il existe toute une série d'instruments poursuivant les mêmes objectifs. Il peut s'agir d'instruments de communication externe, voire de moyens totalement immatériels ou informels. Ils sont nombreux, par exemple certaines réunions informelles dans les lieux de rencontres (cafétérias, aires de repos...) La liste de moyens présentée ci-dessous n'est pas exhaustive, Il ne faut pas oublier qu'en communication, la créativité doit toujours s'exprimer et sous toutes les formes. On doit donc toujours chercher le nouveau moyen, le nouvel événement qui suscitera la curiosité, l'intérêt la participation du plus grand nombre.

## ***Les moyens de la communication globale***

### **Les relations publiques**

Les relations publiques ont également une importance capitale en direction des publics internes. Il existe un certain nombre d'occasions pour réunir le personnel de l'organisation de façon conviviale. Ces réunions peuvent devenir sympathiques, agréables, et être un véritable lieu d'échanges (St Nicolas, fêtes de Noël et de Nouvel An, Galette des rois, St patron de l'industrie, remise des médailles, départ à la retraite...)

Ces relations publiques peuvent également accompagner des prises de décision ou un lancement de produit. Pour les commerciaux, il faut trouver des idées et des formes d'événements qui répondent aux objectifs de stimulation. Ce sera le rôle des relations publiques d'apporter cette note créative à travers des réunions commerciales, de formation ou de réflexion.

La *convention d'entreprise* permet d'employer au maximum la technique relations publiques. Le but est d'informer collectivement les forces de ventes des résultats obtenus au cours du dernier exercice, de récompenser les meilleurs et de fixer les objectifs de l'exercice qui débute. *D'autres formes de réunions* peuvent être envisagées : séminaires de stimulation, de formation ou d'information, inaugurations de site, voyages d'étude ou d'application, etc. Dans toutes ces circonstances, les relations publiques apporteront la note créative et surtout conviviale qui contribuera à rapprocher les salariés et à leur laisser un souvenir positif qui les motivera :

- La manifestation est organisée par des salariés qui ont eux-mêmes contribué à l'objet même de l'inauguration. Les avantages sont appréciables:
  - la souplesse de la mise en oeuvre,
  - le développement de sensibilités à la communication «l'affaire de tous »,
  - la valorisation des agents dans la présentation de leur travail,
  - le coût réduit.
- L'inauguration, instrument de cohésion. Ainsi, les salariés constatent par eux-mêmes l'objectif final de leur travail.

### ***Les journées portes ouvertes***

On peut leur donner une vocation externe ou interne. Dans ce dernier cas, elles sont décidées par la direction générale ou par la direction de la communication interne. Ces journées visent à faire découvrir l'entreprise en facilitant des rencontres et des échanges. Peu coûteuses, elles sont très efficaces et bénéfiques pour le climat interne.

### ***Les enquêtes et sondages (MOREL, 2005 : 105-107)***

Ce sont les moyens les plus courants pour mener l'audit indispensable avant de mettre en place une politique de communication interne et même de communication globale. Ces enquêtes et sondages d'opinions constituent un processus de gestion parmi d'autres. Ils permettent d'apprécier l'état d'esprit des salariés et la qualité du climat interne. Ils répondent aussi à des questions importantes

comme:  
Quelle est la perception de l'image en interne ? Quels sont les outils de communication interne existants ? Sont-ils appréciés ? Quelles sont les attentes du personnel en matière de communication ? Les cadres sont-ils de bons relais d'information?

Faire intervenir un prestataire extérieur pour préserver l'anonymat des interviewés. Il est également indispensable que les résultats de la consultation soient publiés et que les mesures qui en découlent soient annoncées.

### **Les relations avec la presse à usage externe**

L'objectif est ici de valoriser le personnel tout en accentuant la fierté d'appartenance grâce à une communication presse adaptée. Ceci peut s'effectuer par le biais du reportage en profondeur, du zoom sur un salarié en raison d'un résultat, voire même au titre d'un de ses loisirs. Cette optique de



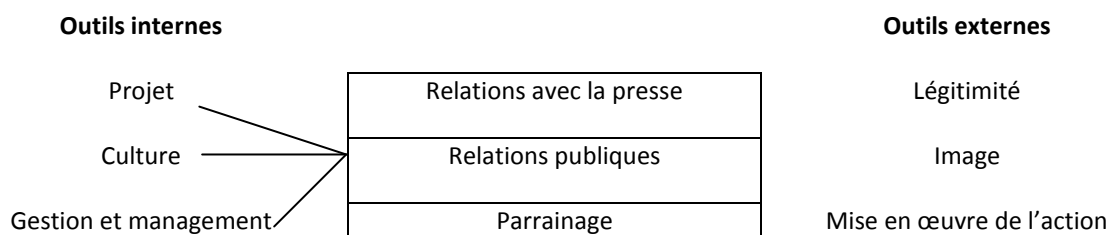
relations presse, particulièrement efficace avec la presse quotidienne régionale, permet également vis-à-vis de l'externe d'offrir une image plus chaleureuse puisque plus humaine de l'entreprise.

### Mécénat et sponsoring interne

Le parrainage est clairement un outil de communication externe. Il produit des effets internes qu'il convient de maîtriser, voire même de développer au profit du renforcement de certaines valeurs. En effet, les manifestations soutenues permettent de montrer au personnel la place et les valeurs que l'entreprise entend propager à l'extérieur :

- Certains thèmes de parrainage visent plus largement le public interne : exploit, aventure, humanitaire, solidarité... Il en est ainsi pour certains sports qui permettent de décliner en interne une image de performance ou de cohésion. Par exemple, le sponsoring d'un bateau permet de promouvoir « l'esprit d'équipe ».
- Il est à signaler également la possibilité pour une entreprise de parrainer un de ses salariés. Cette pratique nécessite une certaine constance dans l'obtention des résultats de la part du salarié.

Au total, la distinction entre outils externes et internes doit éviter l'hermétisme. De nombreuses relations existent entre eux. Ils doivent être envisagés comme éléments moteurs indissociables d'une dynamique d'entreprise.



### Les moyens informels de la communication interne

Les moyens informels se distinguent en moyens humains, topographiques et immatériels.

#### Les moyens humains

Ils doivent être appréhendés avec la plus extrême prudence pour éviter de dériver vers le cynisme ou la manipulation. Pourtant, il est essentiel de les considérer parmi les éléments d'une politique de communication interne.

#### L'attention aux individus

Aucune politique ne sera efficace si les salariés éprouvent le sentiment d'une absence de considération. Le simple fait pour le directeur d'entreprise et son chargé de communication de pouvoir appeler un maximum de salariés par leur nom et les interroger sur un aspect de leur vie familiale marquera une attitude de respect profitable aux relations sociales.

#### La forme des rapports entre salariés

Beaucoup d'entreprises érigent le tutoiement en règle quasi obligatoire des relations dans l'entreprise. L'idée tacite est d'engendrer une image égalitaire tout en améliorant la sympathie entre salariés. Si elle repose sur une intuition aisément compréhensible, cette idée doit être traitée avec

circonspection car elle n'est pas vérifiée expérimentalement. Le tutoiement généralisé peut provoquer des effets pervers là où une certaine distance aurait été préférable. Une entreprise autocratique qui déciderait la règle du tutoiement risquerait au mieux l'inefficacité, au pire des problèmes sociaux. La franchise s'épanouit souvent mieux dans une relation de vouvoiement (l'affectif y étant absent). Concernant le look des salariés, certaines entreprises adoptent un style. Force est de constater qu'il y a un look des professions financières, des entreprises informatiques, des équipes commerciales. S'il est révélateur d'une culture d'entreprise, l'habit ne saurait en être un instrument de changement. L'habit accompagne une évolution, il ne saurait la précéder.

### **Les moyens topographiques**

Il est acquis que l'espace de travail tout comme le design des bureaux exercent une influence sur le comportement au travail. Ils entrent ainsi indirectement mais efficacement dans la catégorie des outils de communication interne.

### ***L'aménagement du bureau***

Une des premières difficultés en communication interne réside souvent dans le cloisonnement des informations qui se calque sur celui qui existe entre service et activités. Pour cette raison, de nombreuses entreprises se lancèrent dans des politiques de bureau paysager. L'idée était qu'en mettant plusieurs personnes ensemble, l'information circulerait mieux alors même que diminuerait la part consacrée à la vie privée (appels téléphoniques personnels notamment). Quelques années plus tard, les cloisons se reconstruisirent sous la pression des intéressés qui acceptaient difficilement une situation perçue comme contraignante.

D'autres entreprises (Accenture, IBM...) abolissent même la notion de bureau afin d'éviter la sclérose intellectuelle due à l'habitude de retrouver chaque jour le même bureau. Les effets en communication interne sont évidents, notamment en termes quotidiens de nouveau voisinage.

### ***L'aménagement professionnel général***

Il s'agit ici tout d'abord du design interne de l'entreprise. Un bâtiment fonctionnel construit rapidement dans l'immédiat après-guerre procure peu d'éléments incitateurs à une communication entre salariés. Les couloirs sont étroits, les bureaux sont alignés les uns à côté des autres autour de salles de réunion, la conception géométrique de l'univers fonctionnel était alors incontestée. Depuis les années 80, l'espace est plus ouvert, les lignes droites sont moins répandues, le verre plus utilisé. L'importance d'éléments jugés superflus à l'instar de tableaux, de posters, de plantes vertes..., réapparaît tout comme la nécessité d'un espace libre type documentation, ou distributeur de boissons. Au total, l'entreprise s'aperçoit que la communication interne débute bien souvent par une succession d'éléments jugés mineurs mais qui sont en fait le préalable à la mise en oeuvre de techniques plus sophistiquées.

### **La rumeur**

Plus vieux média au monde, la rumeur est aussi une des sources privilégiées de l'information au sein de l'entreprise et un des plus lourds obstacles à la communication interne. La rumeur peut se définir comme une affirmation infondée transmise oralement ou de plus en plus par Internet, destinée à être crue et dont on ignore l'origine.

### ***L'apparition et la diffusion de la rumeur***

La rumeur apparaît dans toutes les entreprises mais prioritairement dans celles qui communiquent peu. C'est un palliatif face à un manque de communication ou à une communication abondante mais déconnectée des réalités perçues par les salariés. Elle se manifeste également dans

les services ou activités où règne une certaine tension soit à la suite d'une action particulière (changement de directeur, plan de licenciement) soit simplement à la suite d'une mauvaise ambiance généralisée. Sa tournure est très majoritairement négative et l'information diffusée est souvent proche de la diffamation.

Une des caractéristiques essentielles de la rumeur est sa rapidité de circulation. Elle porte en elle un élément de valorisation de son émetteur qui lui permet de délivrer une information alors même que celle-ci apparaît confidentielle. La rumeur circule d'autant plus rapidement que chacun a intérêt à sa diffusion.

### **Les techniques d'extinction de la rumeur**

Dans l'hypothèse où la rumeur est infondée, il convient en premier lieu de déterminer son origine et pour cela de détecter quels peuvent en être les bénéficiaires. Si la rumeur attaque un chef de service, ce peut être un adjoint qui brigue la place, un employé sanctionné... À défaut de retrouver la source, il est nécessaire de culpabiliser les propagateurs afin que ceux-ci ne puissent se valoriser en diffusant de fausses informations, l'idée étant de communiquer sur l'aspect « insensé » de cette information. Enfin, troisième possibilité, saturer l'ensemble des récepteurs par une communication. Dans ce cadre, il faut informer un maximum de salariés puisque si chacun de ceux qui sont susceptibles de véhiculer une rumeur la connaissent, il n'y a aucun intérêt à la transmettre. L'idée centrale est celle-ci : pour éteindre la rumeur, il convient de tout mettre en oeuvre pour la qualifier de rumeur. Bien évidemment, l'anticipation est préférable et les entreprises à communication régulière et crédible sont celles où les rumeurs sont les plus faibles.

## **Communication interne et communication sociale** (MOREL, 2005 : 115-124)

### **Différences et similitudes**

La communication sociale des organisations est le résultat d'un ensemble d'actions concertées qui constituent la GRH. L'analyse des ouvrages et des enquêtes révèle un décalage important entre les théories et la réalité des faits. Pour que la communication sociale se développe Alain Labruffe (1994) préconise une méthode de communication interpersonnelle. L'application de ces méthodes nécessite un effort tenace et la volonté des dirigeants pour que la communication devienne la véritable énergie motrice des organisations.

Les communications interne et sociale sont étroitement imbriquées, La communication sociale s'adresse d'abord au public interne. La législation impose à tout manager de respecter un certain nombre de droits et d'obligations le concernant la communication sociale et concernant les délégués syndicaux et les élus du Conseil d'entreprise.

Cette situation favorise notamment l'éternel conflit entre la direction des ressources humaines et celle de la communication. Il est vrai que la direction des ressources humaines est plus directement concernée par les questions sociales et elle est donc l'interlocuteur privilégié des membres du comité d'entreprise (CE) et des délégués syndicaux. Mais cette direction aura-t-elle le savoir-faire en matière de communication ? La DRH doit faire passer son offre sociale tout en s'occupant de l'animation hiérarchique. La direction de la communication est responsable de la qualité de l'information et de l'image de l'entreprise, de la marque et des produits. C'est l'information sociale qui véhicule, entre autres, les négociations avec les partenaires sociaux, les conditions de travail, la politique de rémunération.

### **La collaboration entre communication interne et communication sociale**

La communication interne et la communication sociale se rejoignent afin de faciliter la compréhension de la politique de l'entreprise, de ses objectifs et priorités à court et moyen terme. Conjointement elles cherchent à favoriser l'implication de chacun dans les projets de changement ou

d'évolution à travers une politique de qualité, une réorganisation ou des lancements de nouveaux produits. La communication veillera à informer sur tous ces aspects très divers, avec le plus de cohérence possible. Sans elle, l'adhésion du personnel sera très aléatoire.

Comme on peut l'imaginer, la communication — en dehors de l'affichage obligatoire déjà mentionné — reposera en grande partie sur de nombreuses réunions à l'initiative des uns et des autres. On retrouvera donc le système de la communication descendante, ascendante et interactive.

En conclusion, si communication interne et communication sociale se rejoignent sur certains points, sur le fond elles ne répondent pas aux mêmes intérêts, il serait par conséquent maladroit de vouloir les rassembler au sein d'une même direction. Il est en revanche souhaitable que les deux directions concernées parviennent à collaborer en bonne intelligence dans l'intérêt de tous.

### **La communication interne en situation de crise (MOREL, 2005 : 118-124)**

Le personnel de l'entreprise a besoin d'être informé pour être motivé. Il a des attentes vis-à-vis de l'entreprise, et il a besoin d'être constamment rassuré ou sécurisé quant à son avenir et à sa position au sein de l'entreprise. Il est donc évident qu'en période de crise, ces attentes se trouvent décuplées car les salariés, le plus souvent, reçoivent autant d'informations provenant de l'extérieur que de l'intérieur. Pour bien comprendre ce phénomène, il faut savoir qu'une crise devient vraiment grave à partir du moment où les médias s'en emparent et lui donnent parfois des proportions dépassant la réalité.

#### ***Qu'est-ce qu'une crise?***

On peut définir une crise comme étant un événement inattendu, mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise. Il y a de nombreuses sortes de crises : défaillances techniques ou humaines, mauvaise gestion financière, conflit social, conséquences d'une catastrophe naturelle, d'une situation économique défavorable, rumeurs diverses... Les exemples ne manquent pas. Face à l'un de ces événements inattendus, le manque de compétence, de prévision, de cohérence et de rapidité d'action ne font qu'aggraver la situation. Ceci est dû à une mauvaise évaluation, à une incapacité à communiquer. Par la suite, les médias constituent une formidable caisse de résonance, soulignant les erreurs ou l'absence de communication. D'une simple défaillance, on débouche sur une crise dont les conséquences peuvent être irrémédiables. Cela démontre qu'une crise se gère à la fois en interne et en externe. Le paradoxe, qui constitue d'ailleurs la difficulté à résoudre, est que le public interne doit être traité comme tel, et en même temps comme le public externe, il est donc indispensable qu'il y ait la plus grande cohérence entre les informations qu'il recueillera à l'extérieur et celles qu'on lui délivrera de l'intérieur. Or, à l'extérieur, les informations pourront être déformées par divers émetteurs et par les journalistes. Si une crise, due à un accident constitue une atteinte à l'environnement, à la sécurité, à la santé ou au bien-être des individus, elle sera d'autant plus médiatisée. Dans le domaine chimique, toute défaillance appelle l'attention de la presse écrite et audiovisuelle dans la mesure où l'exploitant manipule des produits dangereux et doit prendre toutes les mesures possibles pour éviter de faire courir des risques à la population. De même, un accident de train ou d'avion va à l'encontre des garanties de sécurité offertes par les prestataires de services. Les journalistes en rendront compte à leurs lecteurs, leurs auditeurs ou leurs téléspectateurs, parce que c'est leur métier d'informer. Or, parmi les destinataires des journalistes, on retrouvera les publics de l'entreprise, dont les salariés. Rappelons les erreurs à ne pas commettre en cas de crise, les règles à observer et les premières mesures à prendre.

#### ***Les erreurs, facteurs d'aggravation***

**Garder le silence, ne pas prendre d'initiative :** Garder volontairement le silence laisse la porte ouverte au développement de la crise et aux interprétations des faits. Cette attitude est souvent motivée par la crainte qu'a la direction générale de s'exposer, de prendre des risques. Elle considère les médias comme des agresseurs incontrôlables. Pourtant en refusant de s'exprimer, l'exploitant

perd la possibilité et l'espace qui lui seraient offerts pour exprimer son point de vue. Le silence sera toujours interprété, en interne comme en externe, comme un aveu de culpabilité.

**Déformer la vérité, cacher des éléments** : tôt ou tard, compte tenu de la diversité des sources d'information, le salarié comme le journaliste apprend la vérité, et refuse alors d'accorder de la crédibilité aux déclarations de l'entreprise, si on ne lui a pas révélé l'exactitude de la situation.

**Rassurer au lieu d'informer** : donner le sentiment (justifié ou non) de vouloir rassurer à tout prix provoque systématiquement le doute, il n'est certes pas nécessaire d'entretenir le catastrophisme, mais le mieux est de s'en tenir à la réalité des faits. Le risque d'une attitude rassurante est de perdre toute crédibilité si la situation n'est pas réellement sous le contrôle des responsables de l'entreprise. Là encore, il faut tenir compte des nombreuses sources d'information internes et externes qui permettront de dévoiler la vérité.

**Utiliser un langage trop technique** : l'entreprise qui a décidé de parler doit veiller à être comprise par tous. Que l'on se trouve dans un domaine technique, scientifique ou financier, il est important que chaque destinataire de l'information puisse en saisir tout le sens. Même en interne, chacun ne sera pas nécessairement familiarisé avec un discours de spécialiste.

**Ne pas anticiper les conséquences secondaires** : une situation de crise évoluée, elle n'est pas figée. La solidarité des partenaires se relâche, des contre-arguments plus ou moins objectifs se font entendre. Par ailleurs, dans des cas de crise financière, les rechutes ou les conséquences à retardement peuvent intervenir à différents niveaux, sur certaines catégories de salariés ou de partenaires. Dans des cas d'accidents, des victimes (parmi le personnel par exemple) peuvent être indemnisées ou accompagnées par rapport au moment des faits. Des séquelles graves peuvent aussi se manifester plus tard.

**Avoir négligé les relations avec la presse** : la suspicion qui existe entre le journaliste et l'exploitant et qui se répercute en interne, est amplifiée s'il n'y a pas eu de relations en situation normale. Il est en effet dangereux de se tourner tout à coup vers les médias pour tenter de faire passer certains messages, alors qu'on les a ignorés jusqu'alors. Il y aura automatiquement une méfiance accrue. De plus, il faut connaître les structures, les contraintes de chaque type de média ou de support pour pouvoir répondre à ses attentes. Le personnel de l'entreprise accordera *a priori* plus de crédit aux propos tenus dans la publication qu'il a l'habitude de lire qu'aux affirmations de sa direction.

En commettant quelques-unes de ces erreurs, l'entreprise peut perdre à la fois sa marge de manoeuvre technique, sa crédibilité, et sa légitimité. À l'inverse des erreurs à ne pas commettre, il y a autant de règles générales à observer. Selon une bonne logique, elles sont pratiquement le contre-pied des erreurs. Mais une fois de plus, observer ces règles implique d'agir selon une stratégie rigoureuse élaborée à l'avance.

### *Les règles à observer*

**Prendre la parole** : l'entreprise se trouvant en situation de crise sera tôt ou tard sous les feux de l'actualité, de façon plus ou moins forte. Elle devra répondre à de nombreuses questions. Faute d'informations officielles, un certain nombre d'informations officieuses vont circuler à tort et à travers. Et de toute façon, ceux qui ne parleront pas seront en général présumés coupables ou incompetents.

**Choisir le bon porte-parole** : vis-à-vis de l'interne comme de l'externe, le choix du porte-parole de l'entreprise est primordial, il doit en effet occuper une place dans la hiérarchie et une fonction qui lui donnent toute la crédibilité voulue. Sa compétence doit être reconnue et il doit bénéficier d'un bon capital de confiance. Dans un premier temps, ce ne sera pas obligatoirement au manager de la firme de jouer ce rôle. En effet, il se peut qu'il ne soit pas un bon communicant il peut avoir une mauvaise image en interne ou en externe. Par ailleurs, il est souvent prudent de garder une marge de manoeuvre. En effet si le principal responsable prend la parole immédiatement il risque de manquer d'éléments de réponse, d'arguments probants, voire d'informations de base. Dans ce cas, il sera extrêmement vulnérable et pourra perdre toute crédibilité, il sera alors très difficile, sinon impossible, de lui substituer un autre intervenant car celui-ci n'aura pas l'écoute de ses interlocuteurs.

L'intervenant qui aura le savoir en matière de communication et d'information et l'habitude du dialogue avec le personnel comme avec la presse, ou celui qui aura la qualité de spécialiste par rapport au sujet à traiter, sera souvent le premier porte-parole recommandé. Par ailleurs, il pourra

et devra s'assurer le concours d'autres spécialistes de l'entreprise qui pourront intervenir sur des points techniques ou financiers. La première urgence passée, le manager pourra intervenir pour cautionner les informations déjà fournies, les compléter si nécessaire et en faire une synthèse convaincante. Vis-à-vis de l'interne, la démarche est la même, avec peut être l'intervention du DRH pour l'aspect social du problème.

**Prendre l'initiative** : il est toujours préférable de ne pas attendre que circulent des informations multiples, parfois contradictoires ou dénuées de fondement, pour agir. Il faut tout d'abord calmer le jeu, annoncer ce qui va être fait et prendre des mesures d'urgence. La première sera souvent selon la gravité de la situation, d'effectuer un audit ou une enquête sur la nature, les conséquences et l'origine du problème. Pour cela, on fera appel aux compétences voulues en interne et en externe.

**Donner une information fréquente et fiable** : à partir du moment où l'on a décidé de prendre la parole, il faut avant tout dire la vérité et ne donner que des informations dont on connaît l'exactitude, même si chaque élément d'information est limité. La meilleure solution consiste à faire le point régulièrement, à reconnaître que l'on ne possède pas tous les éléments de réponses et à donner des rendez-vous précis pour compléter l'information. Ce comportement donne le sentiment que l'entreprise veille à la fois à maîtriser la situation et à informer tous les publics concernés.

**Répondre aux attentes spécifiques des divers publics** : chaque catégorie de public a des attentes qui lui sont propres. Il faut donc commencer par repérer les différents publics vers lesquels il faudra communiquer. Pour tous les publics internes, il y aura une attente commune, qui sera le maintien de l'emploi et des salaires. Ensuite, selon leur fonction, les uns seront plus intéressés par les informations financières, les autres par les questions techniques, d'autres encore par l'aspect social, ou commercial, etc. Il en sera naturellement de même pour les publics externes. Une fois de plus, on se référera à la stratégie globale qui nous a permis de définir avec précision les publics de l'entreprise. Mais si l'on oublie que le premier de ces publics est le public interne et qu'on ne prend pas la précaution de l'informer avant quiconque, il risque d'être un mauvais relais d'opinion et de véhiculer une image négative qui ne fera qu'aggraver la situation.

**Reconnaître ses erreurs** : affirmer qu'on avait raison ou qu'on n'a rien à se reprocher, alors que l'on s'est trompé, est une attitude à éviter. Reconnaître les erreurs éventuellement commises, les faiblesses existantes, et tenter d'expliquer clairement les choses est sans aucun doute l'attitude la plus sage.

### *Les principaux moyens à mettre en oeuvre*

Pour maîtriser une situation de crise, il est indispensable de mettre en place une organisation particulière, afin de limiter les conséquences, tout en assurant la gestion courante de l'entreprise. C'est donc en période de non-crise qu'il faut envisager les solutions. Partant du principe que « mieux vaut prévenir que guérir », la meilleure des tactiques est l'anticipation. Il y a donc trois étapes essentielles.

1. *Prendre conscience de sa vulnérabilité* et se préparer pour cela, il faut répertorier ses faiblesses, mesurer les risques d'incidents divers, observer les crises qui se sont produites chez les autres et réfléchir aux réactions que l'on aurait eues dans des circonstances semblables.
2. *Bâtir des scénarios* on doit imaginer le maximum de types de crises susceptibles de survenir, tout en sachant que ce sera une autre qui se produira. Face aux scénarios catastrophiques imaginés, l'entreprise va procéder à des simulations, et attribuer un certain nombre de rôles à des collaborateurs. Il faut en effet, imaginer des réponses avant de se trouver engagé de force dans l'action. Il faut donc rôder les réflexes, envisager l'éventualité d'une défaillance, et se préparer psychologiquement à affronter la crise.
3. *Constituer une cellule de crise* elle sera formée d'un groupe de collaborateurs représentatifs des principaux niveaux de hiérarchie et de compétences de l'entreprise. Elle sera une cellule de veille dont chaque collaborateur à tour de rôle, et par petits groupes, pourra être joint en cas de problème, que ce soit la nuit pendant le week-end ou en période de vacances, sur le même Principe qu'un médecin de garde. Chaque membre de la cellule aura un rôle clairement défini.

Les responsables de la communication devront :

- évaluer en permanence les besoins d'informations,
- enregistrer les commentaires faits à l'extérieur,
- guetter les rumeurs,
- connaître les moyens disponibles pour informer.

Les membres de « l'état major » devront :

- évaluer en permanence les initiatives à mener pour coordonner,
- juger des décisions à prendre.

Il faut donc une stricte répartition des tâches en fonction des compétences. Les différents acteurs doivent être attentifs à l'évolution de la situation, être lucides et constamment prêts à réadapter la stratégie. Les différentes missions de la cellule seront donc, pour résumer : organiser et anticiper, observer, rectifier, mémoriser, coordonner, informer le personnel, communiquer avec les médias.

Cette cellule doit donc être constamment opérationnelle, et ce jusqu'à ce que ses interlocuteurs estiment qu'elle ne peut plus rien leur apporter. Cette question des situations de crise revêt une importance particulière dans la mesure où elle devient un problème courant auquel toute entreprise peut être confrontée aujourd'hui.

4. *procéder à des simulations* avec les membres de la cellule de crise.
5. *Se doter des moyens de communication nécessaires*, les mieux adaptés.

## Conclusion

Pour Thierry Libaert (2005 : 75), si la communication interne peut apparaître plus simple à élaborer et à mettre en oeuvre en raison de sa cible unique, les salariés de l'organisation, elle doit néanmoins faire l'objet d'une grande prudence.

Elle doit tout d'abord être conduite en relation directe avec la politique des ressources humaines et de communication externe. Le rattachement administratif est de peu d'importance, il résulte souvent d'un jeu de pouvoirs internes à l'organisation, par contre cette coopération est essentielle.

Ensuite, la communication interne doit éviter la tentation manipulatrice, le salarié ne peut être traité comme un client à qui il faudrait « vendre » l'organisation. La logique de la communication interne n'est pas celle du marketing social, elle implique une participation là où le marketing recherche prioritairement l'adhésion.

Enfin, la communication interne doit appréhender ses limites. Il suffit d'interroger aléatoirement quelques salariés sur les dysfonctionnements majeurs de leur organisation. La première réponse sera « le manque de communication » accusé de tous les maux. La tentation est alors grande chez le responsable de la communication de vouloir élaborer une politique ambitieuse, espérant atteindre son idéal de communication. Si elle recherche l'efficacité, l'action entreprise devra rester humble et se défier de deux dérives fréquentes:

- l'importation au sein d'une organisation d'un modèle de communication interne ayant fait ses preuves dans une autre organisation, alors que le contexte et la culture interne sont radicalement différents;
- la croyance que le manque de communication interne est source des dysfonctionnements de l'organisation alors que c'est l'inverse qui est généralement avéré; le manque de communication est un effet des dysfonctionnements organisationnels et non sa cause (LIBAERT, 2005 :75-76)

Quant à Marie-Hélène Wesphalen (2004 :130), elle relève trois évolutions susceptibles d'introduire des changements dans la pratique de la communication interne :

1. En 1980, la mission principale assignée à la communication interne était de faciliter les échanges, de fluidifier les communications et d'initier le personnel à la logique de

l'organisation. Aujourd'hui, la communication interne doit favoriser la transmission de l'information, les objectifs précédents étant passés au second plan.

2. Les services de communication interne travaillent de plus en plus pour d'autres services de l'organisation, en qualité de prestataires ou de sous-traitants.
3. L'apparition de nouveaux médias (Internet, Intranet et multimédia) permet au personnel d'avoir un accès à l'information de manière directe, immédiate, interactive et décloisonnée. Le schéma classique émetteur-récepteur est bouleversé au profit d'une relation où chacun est à la fois émetteur et récepteur.

## **En résumé (WESPHALEN, 2004 :131-132)**

### ***Les fonctions de la communication interne***

La communication interne doit remplir deux missions symétriques – écouter, informer -, et une troisième, plus subtile – composer -.

**Écouter:** c'est dans cet esprit que les entreprises ont multiplié les baromètres d'opinion, les enquêtes, les sondages internes, qu'elles ont multiplié les relais d'information. À condition bien sûr que les informations ainsi recueillies puissent grimper la hiérarchie.

**Informers:** pour mettre sur pied de véritables stratégies de communication interne, les entreprises disposent d'une palette de techniques sans cesse élargie : explosion des supports internes écrits, banalisation de l'audiovisuel, développement des médias électronique, bornes et Minitel...

Néanmoins, la multiplication des outils de communication interne ne doit pas faire oublier l'essentiel : la composition d'une véritable politique, qui associe, au mieux, les différentes techniques en fonction de leurs qualités respectives. Le support papier sera choisi pour sa rigueur; l'oral pour sa simplicité, pour son immédiateté; la vidéo pour son aspect affectif...

**Arbitrer:** la communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :

- éviter le décalage entre ce que les salariés vivent et pensent de leur entreprise, et le discours de l'entreprise sur elle-même ; tout en adoptant un langage motivant;
- parler d'une même voix aux différents publics internes, avec des outils spécifiques, des messages clairs et des émetteurs différents
- harmoniser communications interne et externe: aucune action de communication externe d'envergure ne peut se passer d'un volet interne. Pour contre-exemple mémorable, la malencontreuse campagne « SNCF. C'est possible », en 1986, au moment même du lancement d'une grève dure.

### ***Stratégie de communication interne***

Communiquer, c'est libérer l'information; mais c'est aussi la sélectionner. À cette fin, il y a lieu d'avoir :

- *Une démarche méthodique*

#### **Poser cinq questions de base**

- Message Que dire?
- Emetteur Qui le dit?
- Destinataire A qui ? Profil des auditeurs.
- Impact recherché Dans quel but?
- Sous quel délai Impératif d'actualité?

#### **Évaluer ses exigences**

Qu'attendez-vous du message en termes de: compréhension, mémorisation, conservation ?

Quel budget êtes-vous prêt à lui allouer?

**Puis choisir un support *ad hoc***

- *Un système d'autocontrôle*  
**Être raisonnable**



La communication interne n'est ni un gadget pour les entreprises ayant du temps ou de l'argent à perdre, ni un luxe qui vient après tout le reste. C'est un investissement lourd, déterminant dans une politique d'entreprise. À l'inverse, prenez garde à la démesure de certains élans. Un dispositif de communication interne trop lourd — exagérément coûteux ou difficile à gérer — ne pourrait pas être correctement alimenté.

**Éviter deux écueils**

La surinformation = le personnel est trop sollicité.

La sous-information: le personnel ne sait rien.

La mauvaise information = les messages ne passent pas bien.

**Et faire périodiquement le point**

L'information est-elle satisfaisante? Comment évolue l'ensemble du dispositif de communication interne? Quelles nouvelles orientations lui donner?

***Le responsable de la communication interne***

*Missions du responsable de la communication interne*

*Définir, mettre en oeuvre et animer la politique de communication interne.* Concevoir et faire vivre les différents supports d'information: journal interne, tableau d'affichage, audiovisuel, animation de réunion...

*Assister la direction générale et les autres services dans leurs actions de communication:* conseiller le président sur son image interne, assister la direction pour les actions à mener auprès des salariés, informer la direction des attentes des salariés, accompagner les cadres dans leurs actions de communication sur le terrain.

*Faciliter le dialogue entre le personnel et la hiérarchie.* In fine, motiver le personnel et améliorer le climat social.

*Qualités du responsable de la communication interne*

*Professionnalisme:* il doit être capable d'initier et de gérer les divers mouvements de communication grâce aux techniques *ad hoc*.

*Sens de l'organisation,* pour mettre en oeuvre, sur le terrain, les actions de communication.

*Sens de l'écoute,* pour recueillir les informations au sein de l'entreprise.

*Polyvalence:* ayant une bonne connaissance des techniques de management, des ressources humaines, de la communication, il partage en effet son temps entre l'opérationnel et le fonctionnel, entre la réflexion stratégique et la mise en application concrète.

Le principe de Peter affirme que « dans une hiérarchie, un employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence ». Cette incompétence est l'une des variables qui entrent dans la réflexion de celui qui songe à promouvoir l'un de ses collaborateurs. Il tente de la mesurer en essayant d'anticiper que le collaborateur pourra avoir à réagir au nombre de communications dont il sera le récepteur dans l'exercice de ses nouvelles fonctions. Le futur cadre peut offrir plus ou moins de résistance à la réception des communications. Il peut aussi manifester une résistance, non plus à un message, mais à une quantité de messages. On pourrait parler, en d'autres termes, d'un temps de réaction plus ou moins long aux différentes communications auxquelles la personne est soumise. Si la résistance est faible, on a l'habitude de se laisser influencer par une série de communications différentes et discontinues. Elle réagit rapidement à toutes les modifications de messages. Si la résistance est élevée, elle préfère réagir lentement à un petit nombre de communications. André Lafrance (1994) pense que la résistance doit augmenter à mesure qu'on monte dans un organigramme de type classique. L'incompétence proviendrait, dans ce contexte, d'une incapacité à modifier la sensibilité qui convenait parfaitement à un poste inférieur.

## Chapitre 4

# La communication externe ou les relations publiques

*Informar, diffuser, signer, montrer et rayonner*

**Introduction (LIBAERT, 2005 : 35-36) (MOREL, 2005 : 33) (WESTPHALEN, 2004 : 137-138) (GREC/O n°4)**

Le précepte « Pour vivre heureux, vivons caché » fait encore fureur dans bien des organisations. Celles-ci distillent souvent leurs informations au compte-gouttes. Certaines choisissent même de se taire, croyant ainsi se soustraire à la critique. Or, l'organisation ne peut échapper aux exigences d'information de ses partenaires. Les bruits naissent vite d'un manque d'information. Mieux vaut dès lors maîtriser l'information que la subir. Mieux vaut parler que donner prise aux rumeurs.

Définies comme l'établissement et l'entretien de relations efficaces avec des publics utiles, les relations publiques se distinguent de la communication institutionnelle par l'interaction recherchée avec le public cible. Ces relations se conçoivent sur le modèle d'une communication de proximité. Les étapes majeures de leur développement sont :

- 1870 Première opération de relations publiques à l'occasion du voyage inaugural du *Pacific Railroad* consécutif à l'ouverture de la ligne ferroviaire New York-San Francisco ;
- 1889 Premier service de communication en entreprise, *Westinghouse* ;
- 1906 Création du premier cabinet-conseil en communication, Yves Lee ;
- 1920 Première communication institutionnelle, Ford ;
- 1923 Premier livre de communication *Crystallizing public opinion*, Edouard Bernays ;
- 1924 Premier cours universitaire de communication ;
- 1945 Création de la première agence française de relations publiques : *Relations* ;
- 1949 Fondation de l'Association internationale des relations publiques.

**Les relations publiques ou les relations avec les publics de l'entreprise (LIBAERT, 2005 : 44-49) (MOREL, 2005 : 55-62) (WESTPHALEN, 2004 : 420)**

La communication externe des organisations vise le grand public, les actionnaires, les partenaires commerciaux ou financiers, les clients, les élus, les acteurs administratifs et divers milieux associatifs ou de l'enseignement (LIBAERT, 2005 : 44).

L'objectif des relations publiques est de faire connaître et de faire comprendre l'action d'une organisation pour la faire admettre et pour susciter des relations favorables. Les relations publiques constituent l'ensemble des moyens destinés à créer des relations privilégiées avec les différents publics de l'entreprise afin qu'ils aient et qu'ils transmettent une image positive de celle-ci. Elles sont aussi le faire savoir d'autres actions, le complément des relations presse (MOREL, 2005 : 55).

Cibler les actions et classer les cibles selon les enjeux demeurent essentiels. Néanmoins, au mot cible, l'opérateur préfère le terme d'interlocuteur. Il s'agit d'établir des relations et pas nécessairement de promouvoir ou de vendre. Par ailleurs, si les organisations cloisonnent étroitement leurs interlocuteurs au sein de catégories parfaitement étanches, la réalité s'avère différente et les catégories moins hermétiques qu'il n'y paraît de premier abord.

### **À qui s'adressent les relations publiques (MOREL, 2005 : 55-57)**

Les relations publiques s'adressent à des cibles identifiées d'une manière personnalisée, à la différence des relations presse, qui diffusent des messages sur de grandes catégories de publics par l'intermédiaire des journalistes libres de traiter ces messages comme ils l'entendent. Les relations publiques touchent toutes les cibles, en interne ou en externe, à partir du moment où elles ont été répertoriées. Il faut procéder par touches successives pour atteindre les différents publics de l'organisation et il est très difficile de s'adresser au grand public dans son ensemble par le truchement des relations publiques.

Tous les publics habituels de l'organisation peuvent être destinataires d'une action de relations publiques. Selon la nature de l'action, l'objectif poursuivi, la cible visée et le contexte, les relations publiques deviendront une technique complémentaire au service de la communication interne, des relations presse, du sponsoring ou du mécénat. Avant d'envisager une action, il faut se référer à la méthodologie d'élaboration d'une stratégie et se poser les questions : pourquoi ? (dans quel but ?) ; pour qui ? (la cible) ; comment ? (quelle action ?) ; quand ? (faut-il la mener).

Les relations publiques sont également l'outil privilégié de la communication institutionnelle. Elles délivrent des messages informatifs, ni commerciaux ni publicitaires, en donnant une image valorisante des produits, de la marque ou de l'entreprise.

### **Les publics proches (MOREL, 2005 : 58-59)**

#### ***Les actionnaires et partenaires financiers***

On peut réunir les actionnaires à l'occasion d'une assemblée générale. L'envoi du rapport annuel ou des documents financiers peut être assimilé à une action de relations publiques lorsqu'il n'est pas obligatoire (MOREL, 2005 : 58).

#### ***Les fournisseurs et distributeurs***

Les fournisseurs et distributeurs ont besoin d'être sécurisés, car ils ont lié leurs intérêts à l'entreprise et sont des partenaires actifs indispensables à la promotion des produits ou services. On peut leur proposer des journaux d'entreprise, des visites d'usines, des lancements de produits, des tables rondes ou forums, la mise à la disposition de matériels promotionnels, l'association à des actions de sponsoring.

Pour les distributeurs, on peut proposer des *incentives* ou voyages de stimulation, la participation aux conventions, des séminaires commerciaux, des soirées de récompenses... (MOREL, 2005 : 58)

### ***Les élus*** (LIBAERT, 2005 : 44-46) (MOREL, 2005 : 58)

Les élus locaux sont des partenaires essentiels de l'organisation. Les relations avec les élus sont marquées par l'ambivalence. L'organisation attend de l'élu une aide pour son développement, l'élu recherche ce qui peut favoriser sa réélection ou accroître son capital de sympathie. Les relations sont souvent appréhendées sous l'angle de l'influence et du lobbying. Connaissant la spécificité de l'élu, l'organisation devra chercher à favoriser l'augmentation de son capital de sympathie. Cela signifie que l'élu ne pourra jamais endosser la responsabilité de mesures impopulaires. Les techniques utilisées sont de nature informelle. Contact, veille stratégique... L'invitation des élus aux opérations de relations publiques doit être systématique : portes ouvertes, inaugurations, colloques. L'élu doit aussi être destinataire des publications de l'entreprise. En priorité, il sera invité aux inaugurations de locaux, aux ouvertures de congrès ou conférences, aux visites d'usines ou de chantiers, aux soirées de prestige et à certaines rencontres avec le manager.

### ***Les clients*** (MOREL, 2005 : 58-59)

Il est nécessaire de fidéliser le client, de le remercier de la confiance qu'il a accordée à l'entreprise en achetant ses produits. Il ne faut néanmoins pas mêler commercial ou publicitaire aux relations publiques. Parmi les actions envisageables, il y a les inaugurations de locaux, les journées portes ouvertes, les forums/débats, les lancements de produits, les bulletins d'information, les magazines et les invitations à des salons.

### **Les publics éloignés** (MOREL, 2005 : 59-61)

#### ***Les prospects*** (MOREL, 2005 : 59) (WIKIPÉDIA, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Prospect>, 05/10/2011)

Un **prospect** est un client potentiel. Une des tâches du marketing est de détecter ce futur client pour le convertir en client effectif. La détection passe par certaines actions : annonces dans les médias, envoi de messages écrits ou démarchages téléphoniques, participation de la force de vente à des foires et des salons. La conversion est recherchée en présentant les produits aux prospects identifiés, en répondant aux questions et aux critiques éventuelles et en finalisant la négociation qui va opérer la conversion du prospect en client. En général, on peut leur dédier les mêmes actions qu'aux clients.

### ***Le grand public*** (MOREL, 2005 : 59)

Il est quasiment impossible de toucher tout le grand public dans sa globalité. Les relations publiques s'adressent à des cibles identifiées.

### ***Les milieux financiers*** (MOREL, 2005 : 59-60)

Les milieux financiers attendent de l'entreprise des informations plutôt que des actions. On peut associer certaines personnalités à des manifestations de prestige, envoyer nominativement le rapport annuel, organiser des tables rondes ou colloques, créer une lettre d'informations financières. Il existe des agences spécialisées en communication financière qui recourent à l'édition de documents spécifiques.

### ***Les milieux de l'enseignement*** (MOREL, 2005 :59-61) (WESTPHALEN, 2004 : 234-238)

Les étudiants et les professeurs sont tour à tour de futurs collaborateurs, des consommateurs, des prescripteurs et des vecteurs d'image. Il est possible de proposer des cours ou conférences par des cadres, faire référencer des livres techniques écrits par des spécialistes de l'entreprise, participer à des forums d'étudiants, mettre en place des bureaux d'information, offrir des stages, organiser des visites d'entreprises, offrir des bourses...

### ***Les acteurs administratifs et économiques*** (LIBAERT, 2005 : 46-47)

Les pouvoirs publics doivent faire l'objet d'une forte considération due à l'ampleur de leur pouvoir de tutelle, de contrôle ou de sanction. Les règles gravitent autour de deux principes :

- *L'anticipation* – les rencontres doivent s'effectuer en dehors de toute actualité ;
- *Le respect de l'interlocuteur* – ne pas le noyer sous un courrier abondant, mais lui faire parvenir des notes de synthèse.

Les pouvoirs publics peuvent aussi faire l'objet de la même démarche que celles menées vers les élus locaux (inauguration de site, invitation aux colloques...). Les organisations économiques telles que les Chambres de commerce, les unions patronales ou les associations économiques représentent pour l'entreprise des alliés naturels. Elles peuvent s'exprimer au nom de l'entreprise avec une crédibilité supérieure. Elles peuvent également permettre d'accroître l'audience d'une information d'entreprise.

### ***Le milieu associatif et les associations de consommateurs*** (LIBAERT, 2005 : 47-49) (MOREL, 2005 : 60-61)

Le milieu associatif représente une force importante :

- Les *associations de consommateurs*, sans être de véritables alliés, peuvent faire preuve d'une neutralité bienveillante. Il est important de se faire connaître d'elles, afin de figurer ses produits parmi ceux testés. Leurs publications ont un impact énorme auprès de leurs lecteurs. Il est souvent utile de valoriser l'association en l'intégrant en amont d'une phase de résolution de problème. La meilleure communication résulte souvent d'une action commune réalisée par deux interlocuteurs aux préoccupations divergentes ;
- Les *associations environnementales* détiennent de nombreuses compétences dont l'organisation peut avoir besoin. En ce domaine, le partenariat et le mécénat représentent une voie intéressante. Néanmoins, la communication vers les associations doit rester discrète ;
- Les *associations culturelles et sociales* permettent à l'entreprise de devenir citoyenne en répondant à des préoccupations qui débordent de son champ traditionnel de compétences. L'entrisme, c'est-à-dire la faculté d'intégrer des clubs comme le Rotary, les Lyons ou les Kiwanis, est un moyen de communication relationnelle non négligeable.

### **Les médias** (MOREL, 2005 : 61)

En complément des relations presse, on peut mener certaines actions de relations publiques destinées aux animateurs et aux médias. Voyages, week-end de détente, participation à certaines manifestations, rencontres informelles, animations de réunions ou débats, mise à disposition ponctuelle de matériels...

### **Les moyens** (LIBAERT, 2005 : 49-57) (MOREL, 2005 : 70-83)

Les moyens des relations publiques se caractérisent par une proximité immédiate avec l'interlocuteur. Ils se traduisent par un contact direct entre l'émetteur et le récepteur. Il est impératif de ne jamais donner à une action de relations publiques une connotation publicitaire ou commerciale. Elle perdrait toute crédibilité.

### **Inaugurations, portes ouvertes et événements** (LIBAERT, 2005 : 49-51) (MOREL, 2005 : 76-82)

L'*inauguration* vise un double objectif : permettre un renforcement relationnel par le jeu des contacts opérés lors de l'événement, créer une occasion de communication grand public par une action de relations avec la presse, adaptée à l'événement. Pour qu'une inauguration soit réussie, les éléments suivants doivent être réunis :

- La politique d'invitation doit se réaliser soigneusement en fonction des résultats attendus et des cibles auxquelles l'entreprise souhaite s'adresser ;
- Les stands et les panneaux d'exposition doivent être en relation avec l'événement et être disposés le long des zones de passage ;
- Le cocktail est un lieu privilégié de contacts ; les discours doivent être brefs et énoncer clairement les messages essentiels. Il est d'usage que la personnalité la plus importante s'exprime en dernier. La sonorisation aura été vérifiée avant le commencement de la manifestation ;
- Chaque arrivant doit faire l'objet d'un accueil personnalisé et la presse doit faire l'objet d'un accueil particulier et d'une attention constante.

La *porte ouverte* consiste à permettre au public externe ou interne à l'entreprise de visiter celle-ci. Elle fournit une image d'ouverture, de transparence, de proximité, voire un sentiment de familiarité avec l'organisation et ses produits. Néanmoins, l'organisation doit pouvoir être visitée et la visite doit être organisée. La porte ouverte emprunte deux formes : soit elle s'exerce ponctuellement au cours d'un moment déterminé, soit elle s'effectue le long de l'année et s'apparente à une politique de visites d'entreprises. Dans les deux cas, elle répond à une attente :

- De l'entreprise qui y trouve une opportunité de communication de proximité avec le public ;
- Des salariés de l'entreprise qui y voient le moyen optimal de communication à travers une valorisation de leurs propres activités ;
- Du public qui s'intéresse à cette modalité de communication.

En matière de porte ouverte, il ne faut pas oublier les riverains immédiats du site. Ils représentent un paramètre important d'une politique de communication de crise. Certains interlocuteurs peuvent être prioritaires et se voir réserver des créneaux de visite sous le pilotage direct du chef d'entreprise. Vis-à-vis des journalistes, la porte ouverte fournit une familiarisation avec l'activité de l'entreprise.

L'*événement* est un acte de communication intense qui privilégie la communication de proximité avec un public défini dans un lieu et à un instant déterminé. C'est une action ponctuelle, destinée à marquer les esprits dans un but précis. Les événements sont de diverses natures et répondent à des objectifs variés. En dehors des événements obligés tels que les salons ou le lancement d'un produit, il existe une série d'événements destinés à faire parler de l'entreprise, de ses hommes et de ses produits. Ils peuvent être liés à l'actualité, à la conjoncture ou à une opportunité. Ces événements peuvent être discrets ou spectaculaires, internes ou externes.

**Forums, salons et colloques** (LIBAERT, 2005 : 51-53) (MOREL, 2005 : 70-76) (WESTPHALEN, 2004 : 225-233)

Les *foires* et *salons* représentent une occasion de contact avec un large public. Deux questions importantes se posent :

- Comment une organisation peut-elle rentabiliser sa participation à un salon ?
- Un salon est-il un outil de communication efficace ?

Les salons les plus rentables sont les salons spécialisés. Avant de se rendre au salon, il y a lieu de réaliser un certain nombre d'opérations :

- Les opérations de marketing direct – mettre à jour les fichiers clients et prospects pour envoyer les invitations ;
- L'édition des documents administratifs, commerciaux, publicitaires et institutionnels.
- Les relations presse doivent être mises en œuvre bien avant le salon en fonction des délais rédactionnels ;
- Les relations publiques vers les distributeurs et les clients ;
- La publicité afin de faire savoir que l'entreprise sera présente au salon.

La présence de l'organisation doit être planifiée :

- Le stand est attractif et suffisamment communicatif. Il est positionné au centre d'un hall ou le long d'une zone de fort passage ;
- Une communication spécifique doit être réalisée ;
- Le souci du contact doit être incessant sur un stand ;
- Le stand possède un avantage concurrentiel qui le distingue (distribution d'objets divers, jeu-concours, animation ou boissons...) ;
- Le suivi des contacts opérés autorise une fidélisation.

Après le salon, il y a lieu de mener un certain nombre d'opérations :

- Marketing direct – exploiter les fiches et contacts visiteurs et actualiser le fichier client ;
- Relations presse – rendre compte par un communiqué du nombre de visiteurs, du nombre de contrats signés, de partenariats établis... ;
- Publicité – faire une publicité sur le plan régional pour stimuler les forces de ventes directes et indirectes ;
- Communication interne : publier le compte rendu et les résultats du salon dans le journal d'entreprise.

Le *colloque* présente trois avantages : il permet de délivrer un message directement à une audience captive, il permet de positionner l'intervenant comme un expert et il permet une valorisation du discours au sein de publications internes à l'entreprise ainsi qu'au travers de relations presse initiées par les organisateurs, voire par l'intervenant. Celui-ci peut rappeler les messages clés de son discours et clôturer par un appel à la poursuite des relations. Il y a lieu, d'une part, de recenser les colloques où l'entreprise pourrait intervenir et, d'autre part, d'obtenir le fichier des participants pour prolonger le colloque par des propositions commerciales ou institutionnelles.

**Plaquettes, audiovisuels, site Internet** (LIBAERT, 2005 : 53-57) (WESTPHALEN, 2004 : 188-194 + 371-382)

La *plaquette* remplit une fonction symbolique d'un point de vue relationnel. Le contenu est également essentiel. La plaquette doit être informative, détaillée et précise. Pour l'édition, trois règles doivent être respectées : la sobriété, la lisibilité et la brièveté.

L'*audiovisuel* vise à fournir une présentation de l'organisation sous la forme d'un film ou d'un diaporama. Il offre de nombreux avantages : sa souplesse d'utilisation, son efficacité supérieure à celle engendrée par l'écrit et sa modernité. L'inconvénient principal est son caractère figé. Il importe d'en définir l'objectif et de préparer un cahier des charges précis. Il faut éviter les séquences trop longues, les termes techniques, la surabondance d'information, le ton dithyrambique et les interviews monocordes.

Le *site Internet* est une vitrine de l'organisation, un lieu d'exposition et d'offre de ses produits ou services et un lieu d'échange interactif. Il présente les mêmes avantages que l'audiovisuel, mais sans en avoir l'inconvénient.

**La mesure de la communication** (LIBAERT, 2005 : 63-66)

Une politique de communication s'avère légitime si son impact peut être mesuré.

L'efficacité d'une communication financière pourra s'évaluer en fonction de l'évolution des cours du titre en bourse. L'efficacité d'une communication de recrutement pourra s'évaluer en fonction de l'augmentation des demandes spontanées de recrutement. Les relations avec la presse s'évaluent en dénombrant l'ampleur des retombées presse d'une action de communication. On compte ainsi le nombre d'articles parus, l'équivalence en termes d'achat d'espace, la place de l'article au sein du journal. Le secteur publicitaire est un domaine où la mesure est omniprésente. Par le biais du prétest basé sur un échantillon d'individus, on mesure l'efficacité d'une campagne avant sa sortie. Par le biais du post-test, on mesure les résultats effectifs en fonction de la mémorisation, de l'attribution et du comportement vis-à-vis du produit.

Deux paramètres sont essentiels à la mise en perspective des résultats :

- Les résultats sur une longue période sont plus fiables, car ils permettent de juger une évolution ;
- La comparaison avec d'autres produits ou d'autres entreprises afin de positionner clairement l'originalité des valeurs propres à chaque entreprise. On appelle *mapping* la carte représentant ce type de positionnement.

La mesure reste sujette à discussion en raison de cinq limites :

- L'instrument utilisé – les résultats peuvent varier en fonction des questions posées ;
- L'impact direct de l'action – il est difficile de distinguer l'efficacité de la communication par rapport à d'autres facteurs moins facilement mesurables ;
- L'objectif de la mesure – souvent, on mesure l'esthétique ou la notoriété plutôt que l'efficacité ;
- Le temps de l'action – le chef d'entreprise attend de son responsable de communication la même rentabilité à court terme des investissements alors que l'efficacité d'une communication se révèle à long terme ;
- Les effets indirects – une réussite en matière de communication externe peut entraîner des effets désastreux en termes de cohésion et de climat social interne à l'organisation.

Malgré ses limites, seule la mesure permet de crédibiliser la communication au cœur de la stratégie de l'organisation. La mesure trouve sa place en fin de processus. L'essentiel réside dans la fixation claire des objectifs. C'est à cette condition que la mesure de l'efficacité peut être posée.



### **En résumé** (WESTPHALEN, 2004 : 244-245)

Dans une entreprise, tout est média : l'environnement, les hommes et leurs comportements.

- **Téléphoner, écrire, accueillir** sont des actes simples par lesquels l'entreprise se manifeste tous les jours. Ils en façonnent incidemment l'image.
- **L'aménagement de l'espace** : au nom de la productivité, de la motivation ou de l'image, l'architecture est un mode de communication interne et externe fort important. Elle permet une rationalisation du travail, une qualité de vie et de motivation du personnel, la séduction des clients...
- **Le cadeau d'entreprise** est également un moyen de construire sa propre image. Il permet également de communiquer.
- **Un salon professionnel** offre de merveilleuses opportunités pour faire parler de son entreprise : contacts variés, animation, colloques, réunions sectorielles, rencontres avec la presse. Pour maximiser sa participation, l'exposant devra avoir mis une chaîne efficace de traitement des informations (avant, pendant, après le salon).
- **Les écoles et universités** sont des réservoirs de partenaires, de clients et de salariés potentiels. Pour les pénétrer, l'entreprise dispose d'une panoplie de moyens : traditionnels (enseignement, forum, stage) ou modernes (recherche-développement, journée portes ouvertes, club, opération de parrainage).

### **Conclusion** (LIBAERT, 2005 : 66) (WESTPHALEN, 2004 : 242-254)

L'organisation ne peut échapper aux exigences d'information des hommes qui l'entourent. Les relations presse et les relations publiques constituent des moyens de répondre à ces demandes. De la teneur des messages diffusés dépendra la perception de l'image de l'organisation.

La qualité de l'information est le paramètre déterminant. Aucune pirouette ne pourra racheter une mauvaise information. Mais un bon message peut être desservi par un mode de communication inadéquat.

## Chapitre 5

### Stratégie et plan de communication (de VILLERS, 2010a)<sup>10</sup>

#### *Introduction*

Élément clé de toute politique d'organisation en général et de relations publiques en particulier, le plan de communication devient rapidement le cadre de référence indispensable à une gestion pertinente des priorités et à leur traduction en objectifs opérationnels mesurables.

Un tel instrument s'avère précieux pour garder un minimum de contrôle de sa propre action de communication. Il s'agit là d'un aspect des plus importants pour une profession exposée plus que tout autre à des pressions aussi fortes que multiples : pression du temps, bien sûr, mais aussi et même surtout pression de l'enjeu et de l'obligation d'une prestation "zéro défaut" (tout dérapage peut prendre des proportions incontrôlables).

Une planification adéquate et bien pensée présente d'autres avantages vitaux pour le chargé de relations publiques :

- le plan de communication aide à cibler le travail et, partant, à mieux distinguer l'essentiel de l'accessoire et à hiérarchiser les priorités (*Work smart<sup>11</sup> and not just hard*) ;
- il est un gage d'efficacité accrue en termes de temps comme d'argent ;
- il permet de structurer le long terme et d'en conserver la perspective à l'esprit ;
- il renforce la crédibilité du RP et lui donne des arguments pour dire "non" lors des innombrables sollicitations qui lui seront soumises ;
- géométriquement comme sémantiquement parlant, il donne un sens à l'action ;
- il pose les jalons d'une communication structurée et, en cela, dispose autant de garde-fous souvent salutaires dans l'exercice d'un métier marqué au sceau de la pression ;

---

<sup>10</sup> Ce chapitre reprend de larges extraits des notes de cours de Pierre de Villers consacré au *Plan de communication*.

<sup>11</sup> « smart » signifie ici « intelligemment », mais s'applique aussi à la détermination d'objectifs (cf. infra). SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes, Temporels).

- pour la même raison, il constitue un outil efficace pour neutraliser les conflits naissants au sein d'un même département ou entre départements d'une même organisation ;
- enfin, le plan de communication est une condition sine qua non à la mise en œuvre d'une politique de communication un tant soit peu proactive, ce qui ne manquera pas de trancher par rapport à une concurrence par trop réactive.

S'il existe de nombreuses façons d'aborder et de structurer un plan de communication, il importe avant tout d'en déterminer la portée. S'agit-il du plan de communication d'un projet particulier comme le lancement d'un nouveau produit, une fusion d'entreprises ou une crise dont il faudra limiter l'impact ? Ou devra-t-on travailler davantage au niveau de la politique générale de l'organisation et établir une cohérence entre toutes les déclinaisons des grands axes politiques en projets complémentaires ?

Le chargé de relations publiques gardera toujours à l'esprit l'impératif d'une bonne communication bidirectionnelle symétrique<sup>12</sup> (GRUNIG, 1984), où les attentes de l'organisation et celles du public cible s'alignent en permanence. Dans le même ordre d'idées, il se posera systématiquement la question des conditions nécessaires à la viabilité de son plan de communication et ne négligera jamais de « décider le décideur » avant d'entreprendre quoi que ce soit.

Enfin, le plan de communication, s'il ne représente qu'une partie de l'activité d'un chargé de relations publiques, en constitue l'épine dorsale et mobilise ses qualités professionnelles les plus fondamentales : la traduction de tout problème en projet porté collectivement, une capacité de recherche et d'analyse forte et un sens de l'organisation et de la hiérarchisation des priorités.

Cette partie n'a d'autre ambition que de donner aux futurs RP les outils et techniques essentiels à l'exercice de leur métier et, surtout, de leur faire acquérir les réflexes professionnels de base.

### **Pense pas si bête**

1. Avant tout mesurer la portée de son plan de communication : politique ou liée à un projet spécifique ?
2. Tout problème porte en lui le germe d'un projet ;
3. ne jamais négliger la communication ascendante pour « décider le décideur » ;
4. toujours veiller à travailler étape par étape et à hiérarchiser ses priorités.

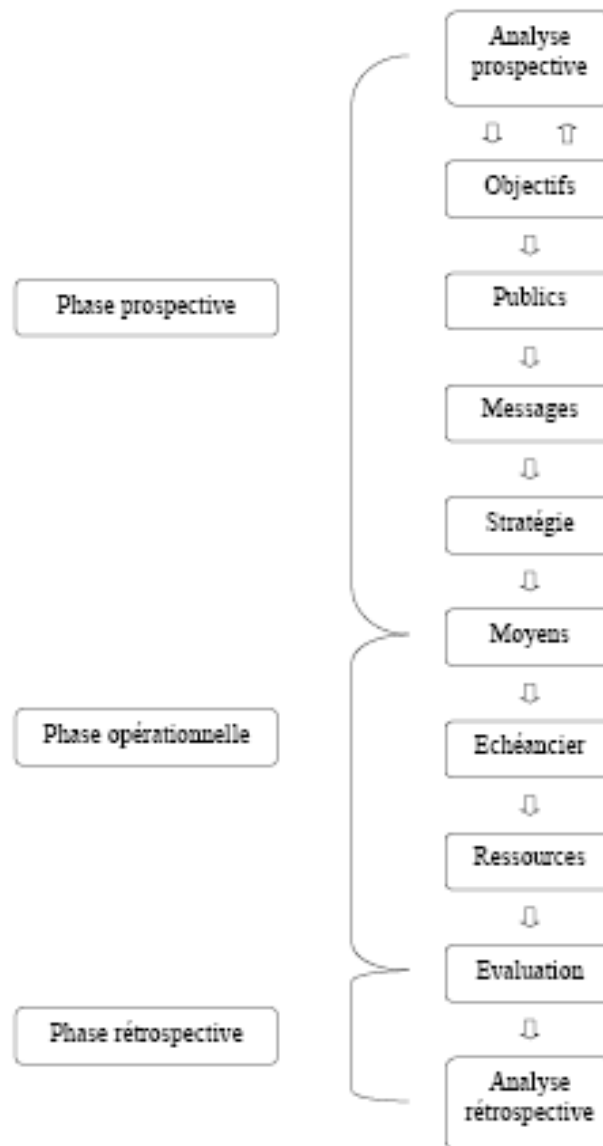
## ***Le plan de communication d'un projet***

En bonne logique, le plan de communication prend appui sur une analyse prospective approfondie et débouche sur une analyse rétrospective qui prenne en compte tant les résultats atteints que les procédures et processus mis en œuvre pour les atteindre.

---

<sup>12</sup> *Two-way symmetrical*

### Les dix étapes du plan de communication



(DE VILLERS, 2009, 4)

Comme l'indique le schéma ci-devant, l'analyse prospective et les objectifs ne se suivent pas nécessairement. C'est plutôt d'une double lecture qu'il convient de parler.

À titre d'exemple, une entreprise peut décider d'engager sa politique de communication de manière prioritaire sur le recrutement de nouveaux collaborateurs de haut niveau. Ce recrutement figurera donc au rang des objectifs prioritaires. Néanmoins, une analyse plus approfondie montrera peut-être que le vrai problème (et derrière lui le vrai projet...) réside dans l'incapacité de l'entreprise à garder ses meilleurs collaborateurs. Les objectifs prioritaires seront donc modifiés à la lumière de l'analyse et l'axe communicationnel passera de l'externe à l'interne.

Il est évident que toute représentation schématique ou modélisante pêche par excès de simplification voire de simplisme. Les choses sont naturellement toujours beaucoup plus complexes et entremêlées. Il n'en reste pas moins vrai que le même schéma générique peut fort bien s'accommoder de ces situations. Ainsi, un plan de communication peut à un certain stade se scinder

en fonction des objectifs distincts définis au préalable. Ce sera naturellement le cas pour les plans de communication plus politiques, comme on le verra plus loin.

### **Analyse prospective**

Préliminaire incontournable du plan de communication, l'analyse prospective doit, on l'a vu, déboucher sur des objectifs valides et tenables. Il s'agit d'une étape déterminante dans l'élaboration du plan de communication, à laquelle le chargé de relations publiques consacrera aisément 75 à 80 % de son travail.

Les approches méthodologiques en la matière sont nombreuses et souvent d'égale (im)pertinence. Il n'appartient pas à un cours de théorie des relations publiques d'en dresser l'inventaire. Cependant, il existe quelques modèles d'analyse génériques susceptibles de rencontrer les exigences méthodologiques les plus variées, au rang desquels le fameux modèle PEST cher aux Anglo-Saxons (THOMPSON, 1995).

### ***La grille d'analyse STEEP***

L'analyse STEEP porte sur les facteurs environnementaux majeurs qui influencent ou influenceront le devenir de l'entreprise, à savoir : le social, le technologique, l'économique, l'environnemental et le politique.

On peut élaborer un bref récapitulatif des items principaux à analyser dans chacun des quatre domaines moyennant, pour chaque item, un questionnement systématique en trois étapes :

1. Quels sont les facteurs environnementaux susceptibles d'affecter l'entreprise?
2. Quels sont les plus déterminants actuellement?
3. Quels seront les plus déterminants à l'avenir?

On travaillera donc en deux colonnes, aux temps T et T+n, n représentant le nombre d'années sur lequel va porter la prospective.

Si l'utilisation de la check-list STEEP requiert la plus grande rigueur dans l'inventaire des facteurs au temps T, l'exercice s'avère beaucoup plus hasardeux au temps T+n, du fait notamment de l'accélération constante des mutations, technologiques, industrielles et organisationnelles, et, phénomène corollaire, du taux d'obsolescence toujours plus important des connaissances et des systèmes.

## Exemple de check-list STEEP

Facteurs	Temps T	Temps T+n
<u>Sociaux / sociétaux</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Natalité et démographie</li> <li>• Modes de vie</li> <li>• Niveaux de vie</li> <li>• Niveaux d'éducation</li> <li>• Distribution des richesses</li> <li>• Attitudes et préoccupations majeures</li> <li>• État du dialogue social</li> <li>• Espérance de vie</li> <li>• Etc.</li> </ul>		
<u>Technoscientifiques</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'obsolescence</li> <li>• Rythme des mutations technologiques et industrielles</li> <li>• En cours</li> <li>• Prévisibles à terme</li> <li>• Mesure de l'investissement public et privé dans la technologie</li> <li>• Mesure de l'investissement public et privé dans la R&amp;D</li> <li>• Etc.</li> </ul>		
<u>Économiques</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de change</li> <li>• Taux d'intérêt et loyer de l'argent</li> <li>• Taux d'inflation</li> <li>• Croissance</li> <li>• Taux de chômage</li> <li>• PIB global et par tête</li> <li>• Pouvoir d'achat</li> <li>• Coûts de l'énergie</li> <li>• Cycles économiques en cours et prévisions</li> <li>• Etc.</li> </ul>		
<u>Environnementaux</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact de la production industrielle</li> <li>• Protocole de Kyoto</li> <li>• Carbon units</li> <li>• Responsabilité environnementale des entreprises</li> <li>• Labels ISO 14001 et EMAS</li> <li>• Etc.</li> </ul>		
<u>Politiques / juridiques</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre juridique général</li> <li>• Droit social</li> <li>• Droit commercial</li> <li>• Droit international</li> <li>• Pérennité ou changement de gouvernement en vue</li> <li>• Etc.</li> </ul>		

Comme de juste, les différents domaines d'investigation ne s'appliquent pas uniformément à toutes les organisations et seul un nombre limité d'items s'avérera pertinent.

Par exemple, une entreprise du secteur de la chimie sera naturellement plus sensible à certains facteurs économiques (croissance, coût de l'énergie, taux d'intérêt...) et technologiques (mutations, R&D...) qu'une société de service travaillant dans le conseil en sélection et recrutement.

Un modèle d'analyse tel que STEEP se prête admirablement à une politique d'anticipation et d'innovation. Il constitue un instrument de base au fonctionnement des cellules de veille stratégique. De plus, une pratique éprouvée de l'*issue management* montre à merci que les évolutions mal ou non analysées ont une fâcheuse tendance à refaire surface quelque temps plus tard sous forme de crises.

### La grille d'analyse SWOT

Une autre grille d'analyse, plus spécifique à une entreprise donnée, apporte un complément révélateur au modèle PEST. Les professionnels des relations publiques partageant avec les autres professions à caractère socio-économique une siglomanie déraisonnée, cette grille s'est vue baptiser SWOT (acronyme de l'anglais *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), soit points forts, points faibles, opportunités et menaces. Les deux premiers termes (*Strengths and Weaknesses*) ont bien sûr une portée plus interne, au contraire des deux derniers (*Opportunities and Threats*), qui concernent essentiellement l'externe.

La grille SWOT peut se représenter en croix ou en ailes de papillon, les termes internes d'une part et externes d'autre part, se reflétant comme dans un miroir.

<b>Strengths</b>	←	→	<b>Weaknesses</b>
<b>Opportunities</b>	←	→	<b>Threats</b>

L'examen rigoureux des différents items d'une analyse SWOT bien menée permet de dégager rapidement et clairement les tendances susceptibles de mobiliser l'attention. Certaines sont particulièrement sensibles, volatiles ou instables et ont un impact très imprévisible sur l'opinion publique, à l'instar des recherches biotechnologiques dans l'agroalimentaire.

L'exemple récent des crises successives de la vache folle, de la dioxine et du Coca-Cola est assez parlant à cet égard. Le groupe agrochimique Monsanto s'en est trouvé contraint d'infléchir sa politique en matière d'expérimentation sur les OGM (organismes génétiquement modifiés) dont il était pourtant le pionnier et l'un des plus ardents défenseurs.

À l'inverse, le recours à la grille SWOT permet aussi de déceler les items à propos desquels l'input de l'entreprise peut s'avérer porteur en termes d'image.

#### Pense pas si bête

1. Recourir à la grille STEEP peut s'avérer inutile quand on travaille dans l'urgence.
2. Recourir à la grille SWOT, en revanche, est un must absolu !

### Les autres techniques

Quant aux techniques de recherche, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, elles ne font pas l'objet de ce cours. Les étudiants se reporteront avantagement aux cours qui leur sont spécifiquement consacrés.

Le propos du présent syllabus se bornera donc à énumérer les techniques les plus courantes en matière d'analyse prospective d'un plan de communication, à savoir :

- le questionnaire
- l'entrevue individuelle (*one-to-one*)
- l'interview téléphonique
- les groupes d'intérêt spécifique (*focus groups*)
- la recherche média
- l'audit de communication
- la recherche informelle
- l'analyse de dominance
- la *balanced scorecard* (BSC)

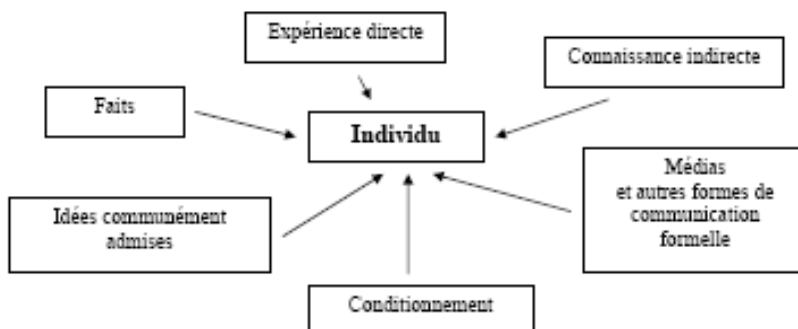
### Fixer les objectifs

Comme chacun sait, les objectifs se distinguent des buts de par leur dimension opérationnelle. Ils sont des éléments structurants qui permettent de (sa)voir où l'on va et par où il faudra passer pour y arriver. Clairement posés, les objectifs du plan de communication sont d'excellents garde-fous face à une tendance des plus fâcheuses dans le milieu des relations publiques : les promesses non tenues, car intenables (*over-promising*).

Tout bien considéré, l'objectif ultime des relations publiques est d'infléchir les opinions (je trouve désormais que les voitures à motorisation hybride constituent l'avenir de l'automobile), les attitudes (je me rends chez le concessionnaire ou sur le stand de la marque au Salon de l'automobile) et les comportements (je passe à l'acte et commande une voiture à motorisation hybride). Il s'agit là d'une perspective ambitieuse, semée d'embûches et dont les détours révèlent souvent des problèmes insoupçonnés.

On peut regrouper les différents facteurs susceptibles d'influencer les attitudes individuelles en six grandes catégories : l'expérience directe, la connaissance indirecte, les médias et autres supports formels de communication (rapports annuels, catalogues...), le conditionnement, les idées communément admises et enfin les faits.

Schématiquement parlant, ces facteurs peuvent se représenter comme suit :



(DE VILLERS, 2009, 9)

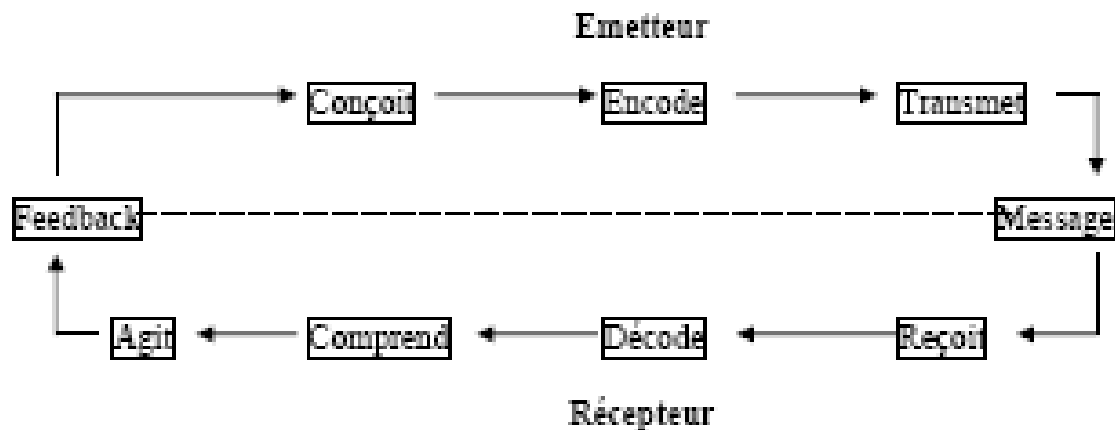


- L'**expérience directe** exerce une influence puissante sur les attitudes. Si, en dépit de garanties alléchantes, le client se trouve confronté à un service après-vente en dessous de tout, sa déception causera des dommages probablement définitifs à l'image de la marque, même si c'est le vendeur qui est fautif.
- La **connaissance indirecte**, surtout si elle s'appuie sur une information transmise par un proche ou une personne de confiance, est un facteur souvent décisif dans le choix d'un sous-traitant (imprimeur, bureau de traduction...) par exemple.
- La puissance des **médias** comme constructeurs ou destructeurs d'image n'est plus à démontrer. Mais au-delà de la presse, les entreprises ont également recours à des supports formels tels que leur rapport annuel ou les catalogues produits, voire les offres d'emploi, pour influencer l'attitude de leur public cible.
- Le **conditionnement** recouvre les conceptions de la vie et du monde les plus profondément ancrées : l'éducation, les convictions religieuses ou non, les opinions politiques, mais aussi l'âge, le sexe et le milieu social.
- Simple épiphénomène ou instruments privilégiés de la pensée unique, **les idées communément admises** sont des leviers d'efficacité variable selon les cultures et les pays. On a beau ne pas être propriétaire d'une Mercedes, ne pas en avoir les moyens et ne connaître personne qui en possède une, l'image de fiabilité et de sécurité de la marque reste profondément ancrée dans l'esprit de tout le monde (du moins jusqu'à ce qu'une certaine Classe A vienne renverser ce bel édifice...).
- Enfin, **les faits** affectent naturellement aussi les attitudes. Leur connaissance permet notamment de faire le tri entre les messages crédibles et ceux qui ne le sont guère.

Les attitudes (et, *a fortiori*, les convictions) se forment le plus souvent à partir d'une combinaison de plusieurs de ces facteurs. Certaines sont particulièrement fermes et stables (le service à la clientèle), d'autres sont plus volatiles ou diffuses, voire absentes (on peut fort bien n'avoir aucune attitude ou opinion vis-à-vis de la politique intérieure du Costa Rica...).

Il n'est plus nécessaire de rappeler que les relations publiques sont affaire de communication et non de simple information. La réciprocité (*feedback*) en est la caractéristique distinctive, ce que semblent encore ignorer nombre de praticiens, accrochés qu'ils sont à une vision univoque du type émetteur > message > récepteur, le message, répété avec force et *ad nauseas*, devant finir par influencer les esprits. Une certaine forme de théorie des dominos appliquée à la communication continue d'ailleurs à prévaloir dans le modèle univoque, mais toujours à la mode qu'est AIDA (*Attention ou Awareness, Interest, Desire, Action*).

Le graphique suivant illustre un modèle de communication plus crédible et infiniment plus opérant :



(DE VILLERS, 2009, 10)

Le chemin qui mène à la transmission du message est, on le sait, semé d'embûches : le contexte, l'environnement, le moment peuvent en modifier profondément la réception et le profil du récepteur peut conduire à une mauvaise interprétation ou à un détournement du contenu. C'est pourquoi les organisations font de plus en plus souvent appel à des filtres, à des décodeurs-vulgarisateurs (généralement des faiseurs d'opinions) qui prémâcheront le message avant de le relayer à ses destinataires ultimes. Là encore, le processus ne se déroulera pas sans encombre et la transmission de l'information n'échappera pas à un degré relativement élevé de variabilité.

Cette complexité à l'esprit, le chargé de relations publiques s'efforcera de fixer des objectifs réalistes à son plan de communication. À titre d'exemple, ces objectifs peuvent viser à :

- expliquer la politique de l'entreprise, ses services ou ses produits (objectif de compréhension) ;
- éveiller l'intérêt (objectif d'attention) ;
- faire connaître, informer en profondeur (objectif d'information) ;
- faire agir d'une certaine façon (objectif d'action) ;
- déjouer les préjugés et démentir les rumeurs (objectif de rectification) ;
- susciter l'approbation (objectif d'adhésion) ;
- confirmer ou corriger la perception de l'entreprise, de ses services ou de ses produits (objectif de stabilisation) ;
- etc. (la liste n'est forcément pas exhaustive).

Afin d'éviter que les objectifs définis ne soient invalidés par la pratique, le CIPR (*Chartered Institute of Public Relations*) propose de respecter sept règles d'or (GREGORY, 1996) :

1. ne fixer que des objectifs qui sont du ressort des relations publiques (une augmentation des ventes de 20% n'est pas un objectif RP en soi, tout au plus une conséquence diffuse) ;
2. les objectifs du plan de communication doivent faire écho aux objectifs stratégiques généraux de l'entreprise ;
3. fixer des objectifs clairs et opérationnels (informer le public n'est pas un objectif opérationnel ; l'informer de quoi? Par quels moyens? Pour susciter quel changement d'attitude ou d'opinion?) ;
4. ne poser que des objectifs réalisables (une non-réalisation d'objectifs de base peut avoir un effet dévastateur sur la communication interne de l'entreprise) ;
5. quantifier les objectifs autant que faire se peut<sup>13</sup> ;
6. rester dans les limites budgétaires (c'est moins évident qu'il n'y paraît!);
7. établir une hiérarchie d'objectifs et s'y tenir le plus rigoureusement possible.

À ces sept règles d'or, il convient d'en ajouter trois :

8. spécifier pour chaque objectif quelles seront les personnes mobilisées et qui portera la responsabilité de chaque étape;
9. préparer un calendrier prévisionnel détaillé (même s'il sera inévitablement bouleversé);
10. s'assurer d'une infrastructure administrative et matérielle suffisante.

Comme on peut le constater, la détermination des objectifs anticipe largement les étapes suivantes du plan de communication. En réalité, elle en pose les jalons.

---

<sup>13</sup> Cette quantification consiste à déterminer, par exemple, quel pourcentage de personnes sondées par courriel, par micro-trottoir ou par questionnaire envoyé par la poste se souviendront du nom de notre organisation (fixation mnémorique), l'associeront à une ou plusieurs des valeurs promues, etc.

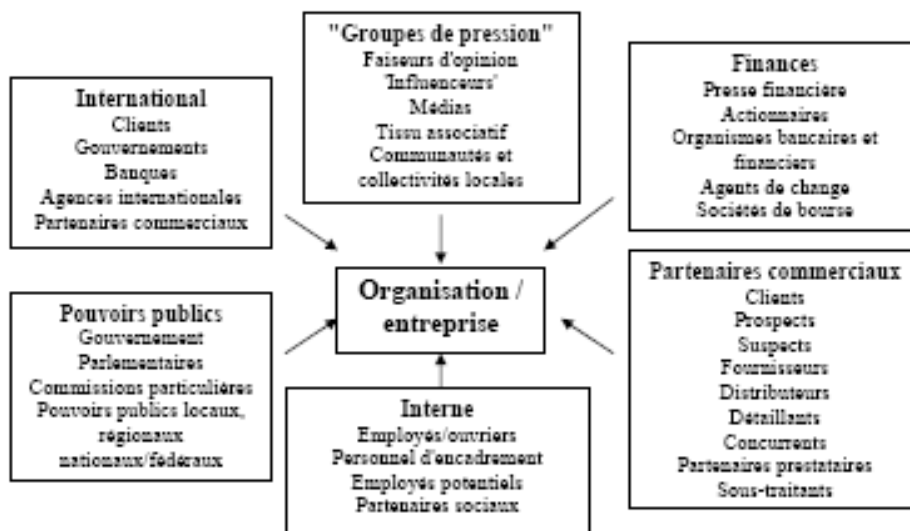
La plus grande difficulté demeure la fixation d'objectifs qui soient véritablement opérationnels, c'est-à-dire traduisibles en termes stratégiques et tactiques. Par exemple, une entreprise confrontée à une image de gestion peu sociale de son personnel tentera de se positionner comme une entreprise soucieuse du développement de son personnel et d'une gestion progressiste de ses ressources humaines (objectif stratégique) et mettra en avant des programmes de formation continue et de requalification professionnelle (objectif tactique).

### Déterminer les publics cibles

À l'instar des autres étapes du plan de communication, le ciblage des différents publics auxquels l'organisation entend s'adresser fera l'objet d'une hiérarchisation rigoureuse.

De même, le chargé de relations publiques veillera à ne pas tomber dans le piège ô combien classique qui consiste à réduire le comportement des individus à celui du groupe auquel ils sont censés appartenir!

Bien sûr, chaque organisation a ses propres publics et ses terrains d'action spécifiques. On peut néanmoins regrouper les différents publics potentiels communs à presque toutes les entreprises ou organisations selon le modèle suivant :



(DE VILLERS, 2009, 14)

Les différents publics varient également en termes d'information, d'intérêt et d'implication. Une étude américaine<sup>14</sup> relativement ancienne indiquait déjà que 80 % de la population (américaine !) ignoraient ce qui faisait l'actualité dans la presse, ce qui tend à prouver la grande sélectivité de l'opinion face à une masse d'information sans cesse croissante et le peu de fiabilité des *mass media* en tant que vecteurs de messages aboutis.

Il n'empêche que certains groupes se montreront nettement plus sensibles à des enjeux réputés confidentiels au plan général. Les étudiants, par exemple, ont tendance à marquer un réel souci par rapport à la dette du Tiers Monde et sont dès lors considérés avec le plus grand sérieux par les banques et les organismes internationaux tels que le FMI ou la Banque mondiale.

<sup>14</sup> Richard HARWOOD, *So what do polls signify?*, in : Washington Post, 25 juin 1994.

Une distinction intéressante peut être faite entre les différents publics de l'entreprise en fonction de leur niveau de réactivité. A titre d'exemple, James Grunig distingue trois catégories essentielles de publics (GRUNIG, 1992) :

- le public passif (ne reconnaît ni le problème ni le message);
- le public conscient (reconnaît le problème ou le message);
- le public actif (reconnaît le problème ou le message et agit en conséquence).

Bien sûr, ces catégories sont ultra-simplifiées et ne prennent pas en compte un principe essentiel, énoncé par GRUNIG lui-même, à considérer comme une vérité première par tout communicateur sérieux :

*"Publics are created by specific situations and the problems or opportunities they cause. There is no such thing as a 'general' situation or a 'general' public".*

Néanmoins, il importe de garder à l'esprit que, toujours selon Grunig, moins de 20 % de l'ensemble des publics sont susceptibles de réagir à un message de l'entreprise, tandis que la proportion atteint quelque 52 % auprès des publics réputés actifs.

C'est cette notion fluctuante d'opinion publique qui fera office de toile de fond pour le chargé de relations publiques lors de la détermination de ses cibles prioritaires. Il s'agit là d'un facteur fondamental de la construction de l'image de l'entreprise (dite *corporate image*).

En effet, si jadis la réputation d'une entreprise se fondait avant tout sur la qualité de ses produits ou de ses services, une multitude d'autres facteurs interviennent désormais à des degrés divers dans sa bonne ou mauvaise réputation. On retiendra, pêle-mêle, l'engagement positif de l'entreprise à l'égard de son personnel en matière de formation et d'employabilité, sa politique de respect de l'environnement, son apport économique et humain dans la vie culturelle, sociale ou encore son soutien à des démarches solidaires. En un mot comme en cent, la responsabilité sociale de l'entreprise s'affirme de plus en plus comme une composante de base de son image.

### **Pense pas si bête**

Dans l'élaboration du plan de communication d'un projet, il importe de se fixer des limites de faisabilité. À cette fin, on veillera à ne pas dépasser trois objectifs par projet, trois publics par objectif et trois messages par public.

### **Concevoir les messages clés**

Dans l'élaboration du plan de communication, il est essentiel de concevoir un ensemble cohérent de messages qui, modulé selon les objectifs et les publics, constituera l'épine dorsale de la politique de relations publiques. Il importe naturellement que ces messages soient clairs, concis et traçables, c'est-à-dire utilisables comme indicateurs de perception de l'image ou de prise de position (*attitude forming*) par les publics cibles.

Concevoir ces messages est une entreprise complexe, que l'on veillera à aborder de manière rigoureuse et systématique. La démarche la plus classique (qui n'est pas toujours la plus mauvaise) veut que l'on travaille en quatre étapes :

1. Analyser l'image perçue et la contraster avec l'image voulue par l'organisation (par exemple, Citroën souffre d'une image de confort mou, peu fiable et distante du public). On se référera utilement au *mission statement* ;
2. définir les messages autour desquels une communication efficace pourra tenter de réduire cet écart entre image perçue et image voulue (les Citroën sont séduisantes, répondent aux standards les plus sévères en termes de qualité de fabrication, de sécurité et de respect de l'environnement, tout en restant les références en matière de confort) ;
3. établir un relevé des faits matériels qui étayeront la communication (les derniers modèles Citroën s'appuient sur une technologie de pointe et se sont toujours distingués par des lignes audacieuses) ;
4. s'assurer de la crédibilité des messages et de vérifier la pertinence de voies parallèles à une bonne réception des messages et au changement d'image recherché (adjonction d'une campagne publicitaire tournant autour de la sculpturale Claudia Schiffer<sup>15</sup>).

## Choisir une stratégie

Clé de voûte du plan de communication, la stratégie en représente indéniablement l'étape la plus difficile. De son aboutissement dépendra la stabilité de tout l'édifice communicationnel de l'entreprise. Sa complexité et la part de risque qui lui est associée ont poussé plus d'un responsable à l'escamoter purement et simplement, s'appuyant sur une pseudo logique du lien direct entre les objectifs et les moyens de leur mise en œuvre. La stratégie occupe pourtant une position clé entre les objectifs d'une part, et les moyens d'autre part. En faire l'économie revient presque inmanquablement à s'éloigner de ou à contredire l'objectif initial.

Pour mieux distinguer les aspects stratégiques des moyens de cette stratégie, un contre-exemple comme celui de la crise de la dioxine en Belgique peut s'avérer très éclairant.

En effet, si l'objectif évident des producteurs belges du secteur agroalimentaire consistait à rassurer le consommateur quant à leur souci d'offrir toutes les garanties de qualité sanitaire, aucune stratégie cohérente n'a été mise en place pour y parvenir. Bien au contraire, chacun s'est efforcé de se draper dans un linceul de qualité, exhibant dans la plus totale confusion une panoplie de labels et de certificats plus ou moins authentiques émanant d'autorités certifiantes parfois inconnues. Mieux organisée, la grande distribution fut le seul maillon de la chaîne à proposer un semblant de cohérence dans la décision de retirer rapidement les produits incriminés. Mais chaque distributeur souhaitant se démarquer de la concurrence, le secteur n'a pu se départir d'une image désordonnée, puisque jamais il n'a été dit clairement et distinctement que la décision de retrait avait été prise au niveau de la Fédération des Distributeurs (FÉDis).

Si l'on résume schématiquement cette situation de crise, on remarque immédiatement à quel point les producteurs (sans parler des pouvoirs publics!) ont agi sans la moindre considération stratégique. À l'inverse, la grande distribution a presque réussi à pallier son manque de consistance sur le fond grâce à une stratégie rationnelle de bon aloi en période de crise et à une occupation systématique des ondes télévisuelles.

---

<sup>15</sup> On y retrouve les trois messages majeurs : **séduction** (le très fameux *Pourquoi porter autre chose?!*), **sécurité** (le double airbag...) et **respect de l'environnement** (un pull de laine blanc dans un paysage de neige noire), le tout ponctué d'un slogan unique : *Vous n'imaginez pas tout ce que Citroën peut faire pour vous.*

Producteurs		Distributeurs	
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rassurer le consommateur</li> <li>• offrir toutes les garanties de qualité sanitaire</li> <li>• restaurer la confiance</li> </ul>	<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rassurer le consommateur</li> <li>• faire preuve de professionnalisme et d'efficacité dans l'action</li> </ul>
<b>Stratégie</b>	???	<b>Stratégie</b>	Mettre en valeur le sens des responsabilités en intervenant directement auprès des médias
<b>Moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exhiber des certificats et des labels</li> <li>• communautariser la crise</li> <li>• brandir la menace d'une crise économique</li> <li>• souligner l'incohérence des pouvoirs publics</li> </ul>	<b>Moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• retirer rapidement les produits à risque</li> <li>• les remplacer par des produits majoritairement français</li> <li>• communiquer avec le public par voie de presse (interviews télévisées des RP de GB et de Delhaize) et par affichage dans les supermarchés</li> <li>• souligner l'incohérence des pouvoirs publics</li> </ul>
<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• perte de confiance accrue</li> <li>• discrédit plus profond encore jeté sur la production industrielle et image mafieuse</li> </ul>	<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• une communication mal assurée sur le fond</li> <li>• des allers-retours peu rassurants sur les étalages</li> <li>• malgré tout les seuls à sauver les meubles</li> </ul>

Comme on peut le voir, l'impact négatif résultant d'un défaut de stratégie peut prendre des proportions dramatiques. Dans le cas de la grande distribution, le choix stratégique n'était peut-être pas le plus heureux, mais il avait le mérite d'avoir pris corps dans un laps de temps très court. Le bénéfique en termes de résultats, si limité soit-il, en atteste. C'est plutôt le manque d'adaptation des moyens à l'évolution de la crise qui a fini par porter tort au secteur.

## Mobiliser les moyens appropriés

S'il est un aspect des relations publiques où le choix ne manque guère, c'est bien celui des moyens pour atteindre ses objectifs et mettre en œuvre sa stratégie de communication. Il importe d'autant plus de cibler les moyens choisis en fonction de leur pertinence pour le public visé, des ressources matérielles et humaines disponibles et des échéances à respecter.

Tout l'art consistant à élaborer un mix cohérent et efficace.

On peut dresser un rapide inventaire non exhaustif des moyens susceptibles d'être exploités selon les situations et les destinataires prioritaires.

### Relations presse

- Conférences de presse
- Communiqués de presse
- Articles
- Interviews
- *One-to-one*
- Documentation
- Etc.

### Promotion et visibilité (image et/ou produits)

- Rapport annuel
- Brochures et dépliants
- *Newsletter* externe
- Catalogue papier ou cd/dvd-rom
- Présentation vidéo

- Site web
- *Direct mail* et technologies *push*
- Charte qualité et label ISO 9000 ou TQM
- Etc.

#### Actions à caractère événementiel

- Foires, expos et salons
- Conférences, séminaires, congrès, symposia
- *Displays*, échantillons et littérature spécifique
- Cadeaux et gadgets
- Animations
- Projections, *roadshows*, *Powerpoint* ou *Flashpoint*
- Borne interactive
- Visioconférence en multiplex
- Valisette et *handouts*
- *Business Theatre*
- Etc.

#### Actions de communication interne

- Intranet
- Journal interne
- Guide d'accueil
- Cercles de qualité
- Plans de formation
- Vidéo interne
- *Incentives*
- Séminaires
- Parrainage, mécénat et sponsoring
- Culturel
- Sportif
- Solidaire

Pour illustrer une bonne adéquation des moyens aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise, on peut revenir sur le lancement par Findus d'une ligne de 12 produits surgelés de 'grande cuisine minceur' (appellation empruntée à Michel Guérard) au Royaume-Uni, pays peu réceptif à ce type de produit s'il en est...

Il fut demandé à *Pielle Public Relations* de préparer le terrain par un travail de conscientisation et d'éveil de l'intérêt pour cette gamme de produits et, par là même, de faire entrer la cuisine diététique dans le *mainstream* des habitudes alimentaires britanniques. La cible consistait en quelque 60% des femmes britanniques qui reconnaissent se soucier de leur poids et "faire régime" périodiquement.

Le lancement de la ligne de produits s'était accompagné des opérations de relations publiques suivantes :

- déjeuner de travail réunissant de petits groupes de journalistes et autres faiseurs d'opinions en matière d'alimentation (avec menu minceur à la clé);
- distribution à ces mêmes faiseurs d'opinions de 500 colis baptisés Leanogrammes en comportant un échantillon de chacune des 12 préparations minceur de Findus;
- *direct mail* aux quelque 3.000 *diet clubs* britanniques (*Weight Watchers* et autres);
- The Lean Lecture, grande conférence sur la vie saine suivie par 450 nutritionnistes (tous nourris par Findus, faut-il le dire?);
- nombreuses animations à travers le pays, dans les clubs comme dans les supermarchés (*Lean Team Events*);
- publication d'un rapport fouillé sur les habitudes alimentaires britanniques, la perception de la cuisine minceur et les perspectives de changement d'attitude chez le consommateur (*The Lean Lifestyle Report*);

- mailing à grande échelle d'un plan de transition vers la cuisine minceur, ce même plan étant inséré dans l'emballage promotionnel des premiers produits mis sur le marché.

L'ensemble des moyens RP pouvait en outre s'appuyer sur une campagne publicitaire de grande envergure.

Les résultats dépassèrent toutes les attentes :

- visibilité forte et répercussions constantes par les médias;
- 70 % des *diet clubs* ont testé les produits et 60% ont continué à les acheter;
- 90 % des personnes entreprenant un régime connaissaient la nouvelle gamme Findus (et 80 % du grand public);
- un chiffre de ventes de 15.000.000 £ pour la première année, soit 50 % de plus qu'espéré.

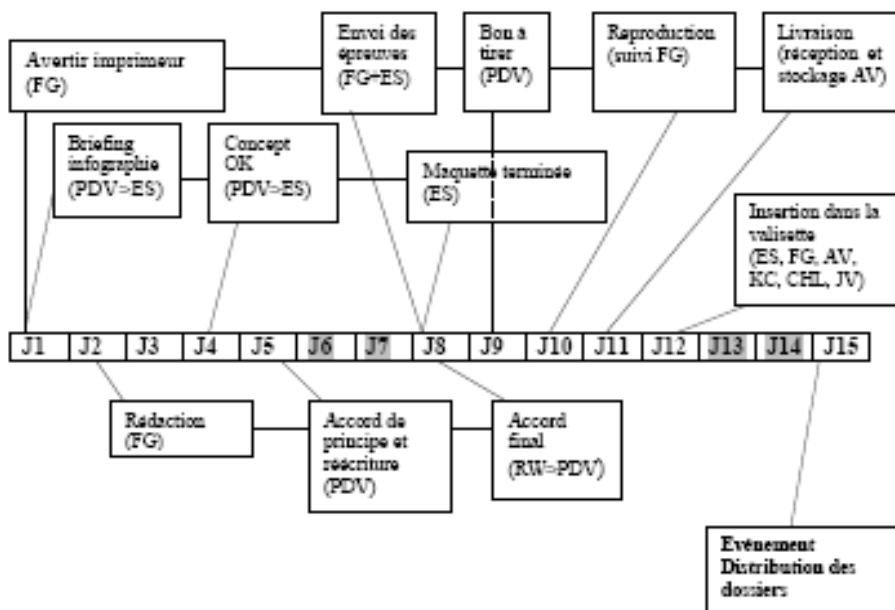
### Fixer l'échéancier

Élément vital et structurant de toute activité d'entreprise, l'échéancier est l'outil de référence du chargé de relations publiques. Celui-ci doit le garder en mémoire de façon permanente et jusque dans les moindres détails.

Dans la multiplicité des champs d'action susceptibles d'intéresser les relations publiques, le praticien veillera à établir un échéancier précis, subdivisé en sous-ensembles cohérents, faisant place à la fois à la chronologie et aux ressources matérielles et humaines nécessaires, ainsi qu'aux collaborations externes qui ne manqueront pas de s'imposer.

Une fois identifiées les différentes étapes de chaque activité, on procédera à un planning approprié. Au rang des techniques les plus couramment utilisées pour ce faire, on citera le plan glissant (*rolling plan*) utilisé notamment par des progiciels comme MS Project et le très répandu CPA (*Critical Path Analysis*), qui permettent de visualiser clairement les contraintes internes et externes permettant ou non de réaliser certaines tâches en parallèle.

Dans l'exemple ci-dessous, on planifie la réalisation d'un simple dossier de presse en vue d'un



(DE VILLERS, 2009, 24)



Le chargé de relations publiques planifiera souvent plusieurs mois, voire plusieurs années à l'avance, la mise sur pied de certaines opérations de grande envergure.

À cet égard, un tableau annuel permet de repérer d'un seul coup d'œil les périodes moins mobilisées par l'urgence et où le travail préparatoire peut être réalisé.

### **Estimer les ressources nécessaires**

La question de l'allocation de ressources appropriées à des activités de relations publiques est un problème épineux qui se présente sous trois aspects majeurs :

- les ressources humaines;
- les ressources financières;
- les ressources matérielles.

Par-delà les compétences transversales attendues de chaque professionnel de relations publiques qui se respecte (aptitudes rédactionnelles, capacité à se situer rapidement dans les rapports sociaux, esprit de synthèse, aptitude à la résolution de problème, etc.), il demeure des domaines de compétences très spécialisés que la seule expérience du métier, si convaincante et aboutie fût-elle, ne suffit pas à couvrir valablement.

Ainsi, les relations avec les milieux financiers requièrent de plus en plus souvent un haut niveau de technicité, à tel point que les consultants externes, auxquels on a recours, sont généralement des économistes, des ingénieurs commerciaux ou des licenciés en sciences administratives.

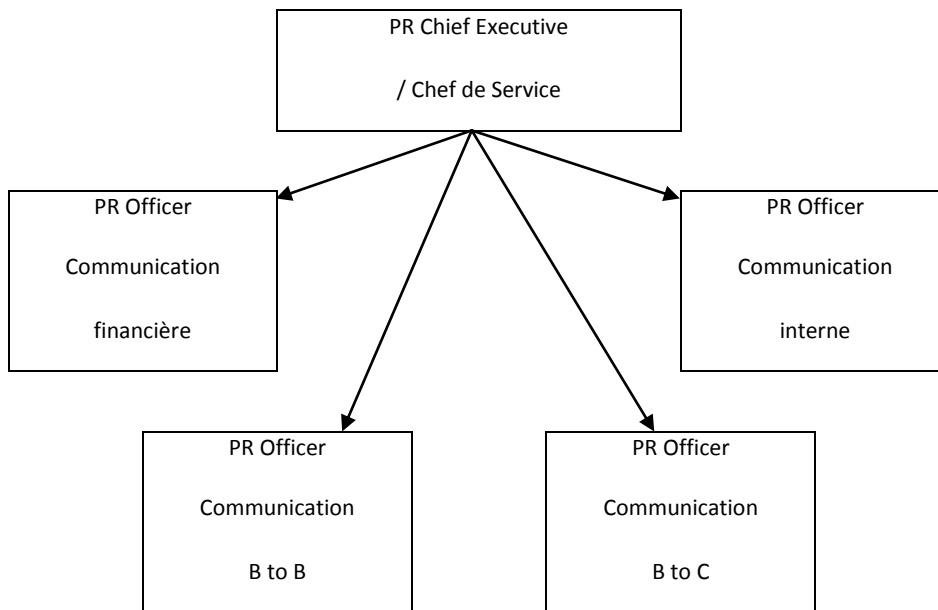
Il n'en reste pas moins que le chargé de relations publiques s'avère indispensable à dresser le tableau global d'une politique ou d'une stratégie de communication, quel qu'en soit le terrain d'application. Par sa pratique, il pourra maintenir la cohérence de l'action, en assurer la continuité jusqu'à bonne fin et l'explicitier dans le contexte de la politique générale de l'entreprise (ce que les Anglo-saxons nomment *the big picture*).

Une des difficultés majeures auxquelles les relations publiques sont confrontées se manifeste dans l'hypothèse d'une nécessaire compression budgétaire au niveau du personnel. Les relations publiques sont en effet affaire de personnes et de compétences, bien plus que de frais de fonctionnement. Toute coupure à ce niveau hypothèque donc inévitablement la réalisation de plusieurs objectifs communicationnels, au plus grand détriment de l'image de l'entreprise.

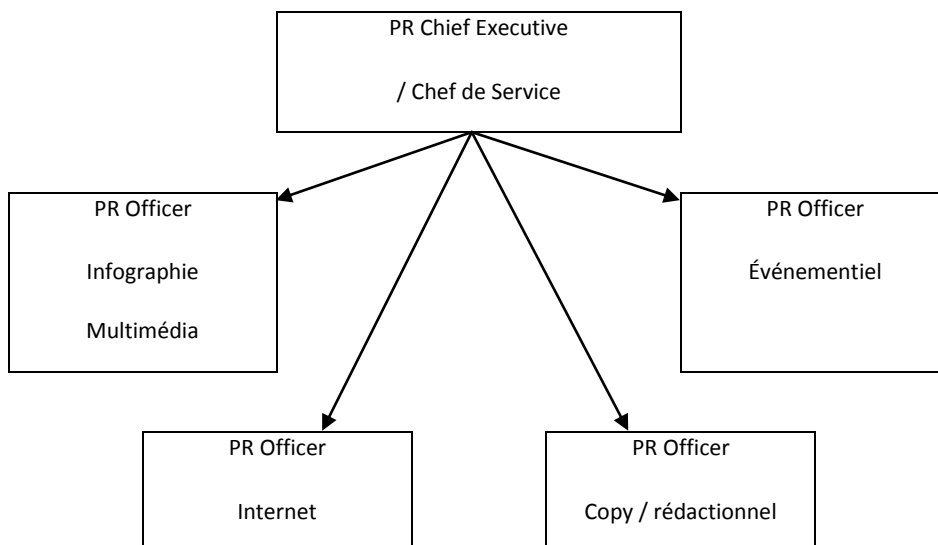
On estime généralement que les relations publiques peuvent être assumées par une équipe de taille réduite, interne à l'entreprise, et constituée de collaborateurs expérimentés et complémentaires. Les consultants externes étant mobilisés autour d'objectifs plus ponctuels et pointus. Naturellement, les profils de base varient en fonction du type de tâches à accomplir.

Différents types d'organigramme sont envisageables selon la taille du département et le secteur d'activité de l'entreprise : l'équipe peut se composer de collaborateurs généralistes, mais plus expérimentés dans l'un ou l'autre terrain d'application des relations publiques (communication financière, communication marketing, communication interne, etc.) ou encore dans l'une ou l'autre technique (infographie, sites Web, conception Intranet, événements, rédactionnel, documentation, call centre, etc.).

Modèle d'organigramme par spécialisation thématique :



Modèle d'organigramme par spécialisation technique :



- **Les frais de fonctionnement**

Les frais de fonctionnement sont le domaine par excellence où une bonne gestion s'avère déterminante. Une telle gestion repose sur l'équation fondamentale de l'objectif et des moyens.

À titre d'exemple, un catalogue de matériel électrique ne réclamera pas nécessairement une publication coûteuse en quadrichromie sur un papier à fort grammage. Il en résultera une économie au niveau de la réalisation comme des frais d'envoi et de transport.

À l'inverse, il peut s'avérer très préjudiciable de pousser le commercial de l'hôtel qui accueille un événement à "casser les prix" : l'HORECA est un secteur à faible marge bénéficiaire et tout rabais arraché par le client au terme d'une négociation dure se répercutera immédiatement sur la qualité

des produits et des services offerts (pauses café agrémentées de spéculoos emballés dans du plastique, service assuré par un seul employé débordé et cohue garantie, pas de jus de fruit, etc.). Dans ce dernier cas de figure, il est clair que l'économie réalisée ne sera pas à la mesure du tort porté à l'image de l'entreprise.

Les décisions ne sont cependant pas toujours à ce point évidentes. Dans le cas d'une campagne de presse, la solution la moins coûteuse revient à expédier en masse des communiqués de presse. L'impact en est néanmoins peu prégnant. Une autre alternative consiste à rechercher des contacts de type *one-to-one* avec un nombre limité de journalistes ou de faiseurs d'opinions. L'impact en sera plus fort auprès de ces quelques cibles bien choisies, mais le coût de l'opération sera élevé en termes d'heures/personne. Pourquoi dès lors ne pas envisager ce qui pourrait bien être la solution du juste milieu et procéder à un *mailing* très ciblé et personnalisé? L'investissement en temps s'en trouvera réduit par rapport aux entrevues *one-to-one*, à condition que le travail de sélection des destinataires ait déjà fait l'objet d'une analyse préalable.

- **Les ressources matérielles**

Les relations publiques ne mobilisent en général pas de ressources matérielles excessivement onéreuses. Il convient néanmoins de s'assurer d'un environnement technologique performant, flexible et, de plus en plus, portable.

Il semble évident qu'à l'interne de l'entreprise, une infrastructure minimale comprend une salle de réunion bien meublée et modulaire, un écran et un projecteur LCD fixé au plafond, voire un équipement de vidéoconférence. De même, chaque poste de travail sera équipé des outils bureautiques de base, ainsi que de logiciels graphiques et de publication sur le Web. Un réseau interne suffisamment fluide (100Mbits) devient une nécessité absolue dès lors qu'on installe un Intranet d'entreprise. On gardera utilement à l'esprit les contraintes de transférabilité des données informatiques et choisira logiquement les logiciels les plus courants (à défaut parfois d'être les plus performants).

Le matériel portable requiert un travail de réflexion approfondie avant acquisition. Ordinateur portable, mobilophonie, projecteur portable, stand léger et transportable : tout existe, mais tout n'est pas toujours d'une qualité ou d'une résistance suffisante. D'autre part, certains matériels réputés portables se montrent parfois quasi intransportables tant ils sont lourds ou volumineux (le problème se pose avec acuité lors de voyages fréquents en avion...).

## **Procéder à l'évaluation de son action de communication**

À l'instar de toute activité - *a fortiori* payée, les relations publiques sont sujettes à évaluation.

Que le sentiment après réalisation soit positif ou non, il est absolument indispensable d'identifier avec précision et sans complaisance les raisons du succès ou de l'échec, ainsi que les points susceptibles d'être améliorés. Il s'agit là d'un réflexe de base que malheureusement peu de praticiens mettent en pratique de manière sérieuse et régulière. D'après une enquête<sup>16</sup> menée il y a quelques années déjà par l'IPR, les trois quarts des praticiens en relations publiques procèdent à une forme plus ou moins élaborée d'évaluation, tout en reconnaissant que les ressources qui lui sont consacrées varient entre 0 et 5 % du budget total et que ces moyens sont très insuffisants. Les motivations les plus couramment citées pour évaluer l'action sont, dans l'ordre :

1. démontrer la valeur ajoutée de l'action par rapport au budget (un bon rapport qualité/prix, en quelque sorte);

---

<sup>16</sup> WATSON T., *Output Measures Rule in Evaluation Debate*, IPR Journal, vol. 12, n°5, 1993

2. améliorer le ciblage et la planification;
3. mesurer les effets;
4. renforcer les ressources humaines, matérielles et/ou financières.

Le premier argument est cité en tête par la très grande majorité des praticiens consultés, ce qui tend à prouver une attitude plutôt défensive et autojustificative qu'une inscription de l'action dans une perspective constructive d'amélioration permanente.

Quant aux - nombreuses! - raisons invoquées pour ne pas effectuer d'évaluation, elles portaient principalement sur :

1. l'indisponibilité de ressources financières;
2. le manque de temps;
3. la méconnaissance des techniques d'évaluation;
4. une difficulté à distinguer le résultat brut (*output*) de l'impact réel (*outcome*). En termes simples, on peut avoir obtenu de nombreux échos dans la presse, mais l'effet réel sur l'opinion peut s'avérer négligeable;
5. une difficulté à poser des objectifs quantifiables et/ou qualifiables. Par exemple, comment chiffrer l'impact d'une campagne de conscientisation du grand public par rapport à un label de respect des droits des producteurs issus des pays en voie de développement, tel que le fameux *Made in Dignity*? Comment procéder à un étalonnage (*benchmarking*) pertinent?

Évaluation signifiant littéralement extraire la valeur de quelque chose, elle ne s'applique pas qu'aux seuls résultats. C'est bien sur tout le processus que l'évaluation devra porter, à chaque étape du plan de communication ou de manière récurrente selon une périodicité donnée. À titre d'exemple, la qualité des relations presse de l'entreprise pourrait faire l'objet d'une évaluation mensuelle (en même temps, par exemple, que la mise à jour du fichier Journalistes).

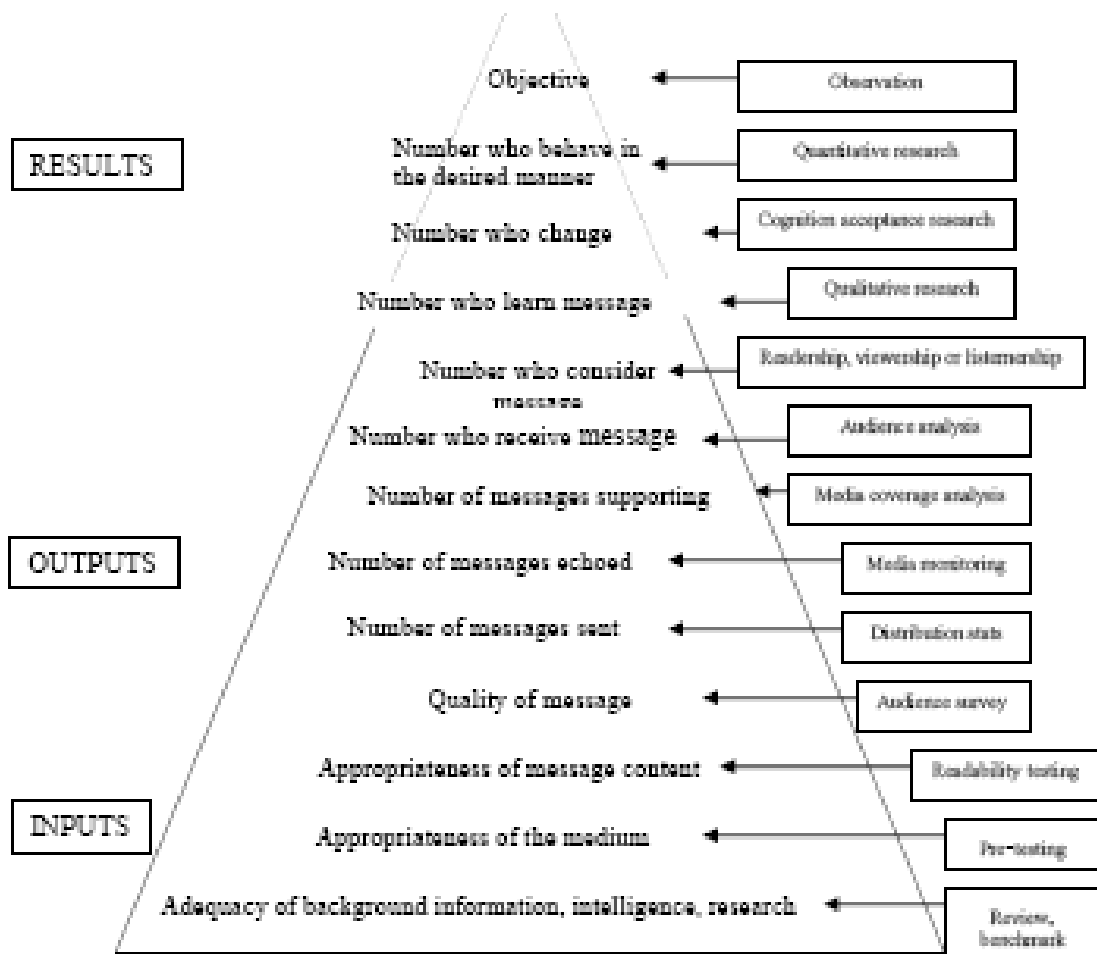
Naturellement, la complexité de l'évaluation varie en fonction des situations et des actions de relations publiques entreprises. Si l'objectif de l'action consistait à améliorer le dialogue social au sein de l'entreprise pour mettre un terme à une grève prolongée, le succès se mesurerait de manière univoque et directe à la reprise ou non du travail, au temps que cela aura pris et aux conditions qui auront été posées en échange.

Au rang des bénéfices d'une évaluation approfondie, on citera :

- des indicateurs de succès bien identifiés par avance aident à structurer l'action;
- une évaluation aux différents stades de développement de l'action est un gage de bonne gestion et de capacité de réaction;
- l'évaluation intermédiaire réorganise, le cas échéant, les priorités ou leur hiérarchisation;
- une évaluation bien menée et, qui plus est, positive renforce considérablement l'impact, l'image et les perspectives d'avenir de l'équipe qui aura mené l'action de relations publiques à bon terme. *There is no success like success*, comme se plaisent à dire les Anglais...

Au niveau des différentes techniques et méthodes de l'action de relations publiques, un modèle peu courant en Europe continentale fait autorité dans les pays anglo-saxons. Il s'agit du macromodèle pyramidal de MacNamara (MACNAMARA, 1992). Ce modèle distingue clairement entre les *inputs*, *outputs* et *outcomes*. Il amène le praticien à poser un jugement étayé sur les différentes étapes de l'action et, surtout, il est paramétrable en fonction de chaque action individuelle, permettant ainsi une combinaison de techniques complémentaires.

La pyramide se présentera comme suit :



Macro-modèle pyramidal de Macnamara

### Mettre en œuvre l'analyse rétrospective

Plus qu'une simple touche finale apportée au tableau général du plan de communication, l'analyse rétrospective permet de mesurer avec le maximum d'assurance possible le degré de réalisation des objectifs initialement définis et les écarts qui se sont fait jour au fil des étapes.

Ce regard rétrospectif sur l'intégralité de l'action se doit d'avoir une portée de plusieurs mois et de prendre en compte tous les facteurs qui ont pu intervenir pour causer ces écarts, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.

L'analyse rétrospective met souvent en lumière les changements conjoncturels ou structurels qui ont entraîné des modifications plus ou moins profondes dans le plan de communication.

Ces changements peuvent concerner l'environnement extérieur de l'entreprise, à l'instar de :

- nouvelle législation pouvant affaiblir ou renforcer la position de l'entreprise;
- positionnement de la concurrence;
- reprise, rachat, fusion, OPA ou OPE amicale ou hostile;
- activité boursière instable;
- incident majeur auprès d'un sous-traitant dont les répercussions touchent l'entreprise de plein fouet et nuisent gravement à sa réputation;
- campagne de déstabilisation orchestrée par un puissant groupe de pression;
- etc.

À l'intérieur de l'entreprise, plusieurs phénomènes peuvent également causer d'importants écarts par rapport au planning initial :

- profonde restructuration interne, avec redéfinition de la fonction RP;
- changement à la tête de l'entreprise ou nouveau responsable des relations publiques;
- coupes sombres appliquées à tous les budgets, celui des relations publiques s'avérant le plus facile à comprimer;
- essoufflement de l'action par manque de dynamique interne ou par détérioration du climat social au sein de l'entreprise;
- etc.

Mais avant tout, une analyse rétrospective aboutie constitue la meilleure garantie de stabilisation et d'un impact croissant pour les futures actions de relations publiques.

Pierre de VILLERS, 2009

## Chapitre 6

### **Les relations avec la presse (LIBAERT, 2005 : 37-44) (MOREL, 2005 : 33-54) (WESTPHALEN, 2004 : 138-186)**

*Pourquoi des relations avec les journalistes* (MOREL, 2005 : 34) (WESTPHALEN, 2004 : 138)

Un message publicitaire ne suffit pas pour répondre au besoin d'informations des divers interlocuteurs d'une organisation. Malheureusement, les rapports que les organisations entretiennent avec la presse sont ambigus, voire tendus. Elles en ont besoin, mais elles la redoutent. En fait, il s'agit de deux mondes qui se méfient l'un l'autre. Vue par le journaliste, l'entreprise ne transmet pas d'information objective. Par ailleurs, le journaliste est souvent saturé d'informations. Il a peu de temps à consacrer à l'entreprise et doit donc aller à l'essentiel. Vu par l'entreprise, le journaliste est perçu comme une agression potentielle. L'entreprise critique la déformation des propos et le décalage entre la publication des aspects négatifs par rapport au silence vis à vis de l'actualité positive. Les relations avec la presse favorisent la diffusion de messages informatifs à caractère institutionnel, susceptibles de contribuer à la création, au développement ou à l'entretien d'une image aussi valorisante que possible de l'organisation, de ses produits ou services.

Pour être efficaces, les relations avec le journaliste doivent s'analyser aux éléments suivants :

- *Le recensement* de l'ensemble des supports de presse concerné par l'activité de l'entreprise. Ainsi en région, il ne faut pas se focaliser sur le grand quotidien régional alors qu'il existe de nombreux supports localisés et de nombreuses radios locales ;
- *La sélection des contacts* – recenser les noms des journalistes pouvant être en relation avec l'activité de l'entreprise ;
- *Le contact et l'anticipation* – la confiance est le terme clef des relations entreprise-médias. Elle s'obtient à la condition que l'entreprise ait pu obtenir des contacts réguliers en dehors de toute actualité ;
- *Le suivi* – contacts informels et actions de relations presse doivent faire l'objet d'un suivi afin d'obtenir une mémoire des relations avec les médias.

*Connaître la presse* (MOREL, 2005 : 34-41) (WESTPHALEN, 2004 : 138-153)

Pour bien travailler avec la presse, il est indispensable d'avoir un bon fichier. Il faut connaître les différentes catégories de presse, les publications qui les composent et leurs caractéristiques, ainsi que les journalistes et leurs spécialités. Ces données varient fréquemment.

Parmi les renseignements à obtenir, citons :

- La diffusion, c'est-à-dire le nombre d'exemplaires réellement mis en circulation dans le public ;

- La répartition géographique, soit la répartition des lecteurs par zone géographique, donnée en pourcentage, par rapport à la diffusion payée ;
- La description du lectorat : ce sont les pourcentages par catégories sociales ou professionnelles représentées parmi les lecteurs ;
- La périodicité (mensuel, hebdomadaire, quotidien...) ou le nombre de parution par an ;
- Les numéros spéciaux ou hors séries ;
- Le contenu rédactionnel.

La presse permet d'atteindre n'importe quelle cible où qu'elle soit, à condition d'être capable de sélectionner le bon journal et de savoir quel est le journaliste chargé de la rubrique qui vous intéresse. La presse écrite peut être classée en cinq catégories :

- PQN – presse quotidienne nationale ;
- PQR – presse quotidienne régionale ;
- PPM – presse périodique magazine ;
- PPS – presse périodique spécialisée ;
- PG – presse gratuite.

**Les outils des relations presse** (LIBAERT, 2005 :38-44) (MOREL, 2005 : 43-54) (WESTPHALEN, 2004 : 153-180)

Les techniques des relations avec la presse peuvent être orales et écrites. Très souvent, elles s'interpénètrent.

### Les moyens écrits

Ce sont essentiellement le *communiqué*, le *dossier de presse*, l'*article pré-rédigé*, la *lettre d'entreprise*, le *site Internet* et les *différents courriers*.

- *Le communiqué de presse* présente trois caractéristiques : il est court, informatif et a pour objectif d'être publié *in extenso* et sans modification par le journal. Il concerne un événement d'actualité et doit mettre en évidence la nouveauté de cet événement. En général, le communiqué comporte environ 25 à 30 lignes de 60 signes. Son vocabulaire doit être précis et compréhensible par tous. Le communiqué se construit sur la base des éléments suivants :
- Un titre informatif qui synthétise l'événement ;
- Un chapeau composé de deux à trois phrases qui résume l'article ;
- Le communiqué *stricto sensu*. L'information apparaît immédiatement au premier paragraphe. Le style est neutre et les superlatifs sont totalement bannis.

Le communiqué indique aussi le nom et les coordonnées du contact presse qui pourra apporter les renseignements complémentaires. Il peut mentionner une date d'embargo. C'est-à-dire que le communiqué ne doit pas être publié avant la date indiquée. Elle ne s'emploie que lorsque des relations de confiance sont établies. Le communiqué peut être expédié par télécopie ou par courriel. Il doit être suffisamment accrocheur, car un journal reçoit une cinquantaine de communiqués par jour et la sélection est sévère.

- *Le dossier de presse* est un document plus exhaustif que le communiqué. Il vise à apporter une information aussi complète que possible sur un sujet. Il est constitué des éléments suivants :
- Un communiqué de presse ;
- Un sommaire détaillé et paginé ;
- Une série de fiches éclairant l'événement. Ces fiches informent et fournissent une pluralité d'angles d'attaque pour l'écriture de l'article ;
- Quelques visuels (photographies ou schémas).



Les caractéristiques du dossier sont :

- La présentation globale des informations ;
- La densité des informations (entre 10 et 15 pages, plus des photographies) ;
- Une référence pouvant être exploitée en dehors de toute actualité.

Il est d'usage d'appuyer ses effets par une relance téléphonique. Le dossier se justifie dans les conférences de presse, les salons, les expositions, lors d'un lancement de produits ou d'autres événements.

- *L'article pré-rédigé* est conçu comme un publi-rédactionnel. Il peut être publié tel quel, avec la signature de l'émetteur ou celle du journaliste. Même si cette pratique n'est guère déontologique, elle est d'usage chez certains pigistes en mal d'argent et dans les journaux comptant l'entreprise parmi ses annonceurs publicitaires.
- *La lettre d'entreprise* regroupe l'ensemble de la presse d'entreprise à diffusion externe. Sans réel impact, elle est néanmoins un symbole d'ouverture de l'entreprise.
- *Le site Internet* contient souvent une rubrique « presse » où les journalistes trouvent immédiatement les données clés concernant l'entreprise et son actualité, notamment au travers de mise en ligne des dossiers ou communiqués de presse.
- *Les différents courriers*, tels que l'envoi d'une note de synthèse ou d'un rapport de travail, sont des outils professionnels traduisant une confiance entre l'émetteur et le récepteur dans le cadre de leurs relations.

## Les moyens oraux

Les moyens oraux concernent l'*interview*, la *conférence de presse* et diverses *techniques annexes*.

- *L'interview* peut emprunter trois formes différentes, selon qu'elle s'exerce pour un média écrit, pour la radio ou pour la télévision. Dans les deux premiers cas, l'interview peut se réaliser par téléphone. Les cinq règles de la préparation d'une interview sont :
  - Anticiper les messages – dans une interview comme dans un communiqué de presse, le message doit être unique ;
  - Effectuer une simulation ;
  - Se renseigner sur le support, l'audience, la ligne éditoriale et le journaliste ;
  - Cibler le porte-parole si ce n'est pas le dirigeant de l'entreprise lui-même ;
  - Ne pas céder à l'urgence. L'entreprise a intérêt à demeurer maître du jeu et à rejeter toute précipitation.
- *La conférence de presse* est une rencontre visant à diffuser au même moment le même type d'informations à un grand nombre de journalistes. Elle est composée de trois parties :
  - Un exposé de 30 à 60 minutes ;
  - Un jeu de questions réponses avec les journalistes (30 à 60 minutes également) ;
  - Un cocktail qui sert à faire patienter certains journalistes et à créer une ambiance renforçant les contacts informels.

Les règles de la conférence de presse reposent sur :

- Une bonne préparation – vérifier et analyser avec soin l'information, entraîner les intervenants, mettre au point le listing presse des invités, choisir la date, le lieu et l'horaire, déterminer la durée ;
- Une bonne organisation – la salle doit être adaptée à la conférence ;

- Un bon ciblage des participants – le noyau dur de la presse cible est-il présent ? Les messages ont-ils été clairement identifiés et repris ?
- *Les techniques annexes* concernent le déjeuner ou petit déjeuner de presse et le voyage de presse.
  - *Le déjeuner* ou *petit déjeuner* de presse s'appréhende comme une conférence de presse mais en diffère sur deux points : le nombre de journalistes est limité et le cadre se veut informel. L'horaire n'empiète pas trop sur les emplois du temps, l'organisation est assez légère, le coût est limité, la convivialité est propice aux échanges fructueux et les participants sont psychologiquement disponibles. Lors des déjeuners, la disposition des convives reste un point délicat. Tous les invités doivent se sentir traités sur un pied d'égalité ;
  - *Le voyage de presse* présente l'avantage de nouer une relation sur la durée avec quelques journalistes et par là une connaissance mutuelle précieuse. Le voyage ne doit pas être un simple agrément. Il doit présenter un intérêt professionnel, même si le programme prévoit une partie détente.

### En résumé (WESTPHALEN, 2004 : 183)

De bonnes relations avec la presse reposent sur quelques principes :

- **La pertinence** : il est inutile, voire dangereux, d'inonder les rédactions de messages intempestifs. Mieux vaut attendre l'information importante, et choisir son moment.
- **La durée** : seule une politique de long terme permet à l'entreprise de se bâtir une image.
- **La vivacité** : quand l'actualité l'impose, il faut réagir immédiatement.
- **La collaboration** : en entretenant des rapports de bonne intelligence avec les journalistes, l'entreprise se construit un capital-confiance.
- **L'authenticité** : « l'intox » et la manipulation sont à proscrire à tout prix. Ces procédés mécontenteront l'intermédiaire – la presse -, et les récepteurs – le public.
- **La sobriété** : il faut employer des termes exacts et sobres, donner des chiffres précis... bref dispenser des informations objectives, sans emphase ni autosatisfaction.

L'attaché de presse est un élément déterminant pour la réussite d'une stratégie d'information. Son profil idéal :

- **Une personnalité** ouverte, organisée, adaptable. Il est l'ambassadeur de l'entreprise auprès des journalistes.
- **Une bonne connaissance de l'entreprise et des médias.**

Tout processus d'information doit être précédé par quatre questions simples :

- Quel **message** diffuser ? QUOI ?
- Quelle **image** donner ? POURQUOI ?
- Quels **supports** contacter ? À QUI ?
- Quels **moyens** adopter ? COMMENT ?

Les techniques de communication seront choisies en fonction de leurs atouts respectifs :

- **Le communiqué de presse** délivre une information brute et un minimum d'espace.
- **Le dossier de presse** offre au journaliste un fonds documentaire, dans lequel il puisera selon ses besoins. Moyens de communication riche, dense, il est utilisé comme soutien d'information en diverses occasions.
- **La conférence de presse** : nécessitant une logistique importante et un budget conséquent, elle se justifie soit par l'importance et la qualité de l'information à donner, soit par le nombre de journalistes auxquels l'entreprise désire s'adresser.

- **L'interview** est une technique fine, adaptable, mais coûteuse en temps. La formule permet de transmettre un message délicat ou de nouer des contacts privilégiés.
- **Le publi-rédactionnel** est un outil équivoque, à mi-chemin entre un texte rédactionnel et une annonce publicitaire. Coûteux, ambigu, moins crédible qu'un article, il doit être utilisé soit par des annonceurs à forte notoriété qui ont besoin de réassurance de proximité ; soit par des marques souhaitant communiquer mais ne disposant pas d'un budget suffisamment important pour avoir accès à la publicité ; soit pour des messages complexes qui ont besoin d'être expliqués.

## Chapitre 7

### **La communication économique et financière** (GUIMARD, 2007) (LIBAERT, 2005 : 8-10) (LIBAERT & JOHANNES, 2010 : 71-74) (LIBAERT & WESTPHALEN, 2008 : 51-61) (Observatoire Communication Financière, 2009) (SAUCIN, 2005 : 221-270) (SAUCIN, 2007 : 166-177) (WESTPHALEN, 2004 : 298-299)

#### ***Définition et publics***

« La communication financière comprend l'ensemble des techniques - publicitaires, informatives et/ou relationnelles - mises en œuvre par une entreprise pour promouvoir son image financière auprès de la communauté financière (investisseurs institutionnels, intermédiaires financiers, analystes, journalistes) et du grand public (petits porteurs). » (LIBAERT & WESTPHALEN, 2008 : 51)

La communication économique et financière est née avec l'obligation légale de diffusion d'informations financières. Néanmoins, l'entreprise ne doit pas raisonner en termes d'obligation légale, mais de politique de communication. Il y va de son avenir financier et économique.

Le marché financier est un marché d'anticipation où les images jouent un rôle déterminant. Une action est un produit qui porte le même nom que l'entreprise : son image financière ne peut se distinguer de son image institutionnelle. Une image financière forte est le meilleur rempart contre les fluctuations irrationnelles ou disproportionnées des cours. Les techniques de communication financière s'inspirent de plus en plus de la publicité grand public. Il faut informer, convaincre et séduire. Sa cible est constituée des acteurs financiers ayant le pouvoir d'agir sur l'entreprise :

- Fondés de pouvoirs,
- Sociétés de bourse,
- Réseau bancaire,
- Prescripteurs,
- Journalistes financiers,
- Petits porteurs,
- Les divers interlocuteurs de l'entreprise – clients, fournisseurs, pouvoirs publics, élus locaux, étudiants.

Ces divers acteurs ont deux caractéristiques :

- La versatilité – Un accident industriel fera chuter le cours de l'action, la rumeur la fera monter ou descendre, une prouesse technique lui fera atteindre son plus haut cours ;
- L'internationalisation – Le tiers de la capitalisation boursière provient des fonds de pension américains. Il est important pour une entreprise d'intégrer cette dimension et de conserver les coordonnées de centaines d'analystes financiers au niveau international.

## **Stratégies et enjeux**

*« La communication financière est passée d'une information financière sur les résultats comptables à une communication stratégique, portant sur l'avenir de l'entreprise et ses performances, visant à convaincre de l'efficacité de la stratégie e du management. » (LIBAERT & JOHANNES, 2010 : 71)*

L'enjeu de la communication financière est de gérer la différence entre la valeur réelle d'un titre et son cours en bourse. Aujourd'hui, les acteurs des marchés financiers basent leurs décisions sur des critères objectifs et sur leurs intuitions et perceptions. Leurs démarches anticipatives ne se basent plus sur les seules données comptables, mais également sur les décisions sociales, environnementales, stratégiques, sur la réputation de tel ou tel dirigeant et sur les multiples rumeurs ou échos touchant de près ou de loin à l'entreprise et à ses marchés. La bourse devient aussi un marché d'images. Le cours d'une action n'est plus seulement le reflet de la valeur comptable d'une entreprise à un instant donné. Il est aussi le reflet de son évolution anticipée par les différents acteurs financiers. Le différentiel entre la valeur actuelle et la valeur anticipée devient l'enjeu réel de la communication financière.

Une entreprise disposant d'une bonne image financière pourra plus facilement lever des fonds ou mieux maîtriser la structure de son capital. Elle pourra modérer l'effet de turbulences boursières ou résister davantage à une manœuvre hostile.

Ces divers éléments ont élargi fortement le champ de la communication financière. Cet élargissement s'est traduit par de profondes modifications au niveau des messages, de leurs formes, de leurs publics, des métiers et des outils.

### **Au niveau des messages**

La réputation d'une entreprise ne se base plus uniquement sur les résultats financiers. Les informations sur la stratégie, la vision, les projets de l'organisation accompagnent désormais ceux-ci. Ainsi, partenariats commerciaux, plan de restructuration ou lancement d'une marque sont également communiqués aux publics car ils sont susceptibles d'influer sur le cours de bourse.

### **Au niveau de leur forme**

La communication institutionnelle sert aussi à contextualiser les informations légales obligatoires en matière de comptabilité. Ainsi, le rapport annuel présente à la fois les résultats financiers et délivre un message institutionnel (mot du président, réalisations de l'entreprise, projets, vision...)

### **Au niveau des publics**

Les publics financiers se sont considérablement diversifiés. Il y a les investisseurs institutionnels (fonds de pension, SICAV, assurances...), les institutions financières (banques, *hedge funds*, traders et agents de change...), les analystes et journalistes financiers, les pouvoirs publics et les organismes régulateurs des marchés, les petits porteurs et les actionnaires salariés.

## Au niveau des métiers

La fonction d'*investor relations* représente le point de contact des actionnaires et investisseurs. Elle assure la remontée de la tendance du marché vers les dirigeants de l'entreprise.

## Au niveau des outils

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent de mieux répondre en un minimum de temps au besoin accru de transparence généré à la suite des nombreux scandales financiers qui ont ébranlé la confiance dans les entreprises.

## Outils et moyens

La panoplie des outils est diversifiée :

### Publication de documents

- Le **rapport annuel** – C'est l'outil de base de la communication financière. Il absorbe entre la moitié et les trois quarts des budgets de communication financière. Sa présentation varie en fonctions de la cible (interlocuteurs professionnels, petits porteurs, journalistes, membres du personnel... Si le rapport fait l'objet d'une traduction, celle-ci ne doit pas être une simple version, mais une véritable adaptation, conforme aux règles et aux usages de la culture à laquelle elle s'adresse.
- La **lettre aux actionnaires** – Elle crée un lien régulier entre l'entreprise et ses actionnaires afin d'obtenir une fidélité et une stabilité boursière.
- Les **annonces légales** – Les sociétés sont assujetties à des règles en matière de comptes et bilan. Ces annonces diffusent également des messages sur la stratégie de l'entreprise.
- Les **documents financiers** contenant des informations techniques très pointues à l'adresse des professionnels de la finance.

### Techniques hors médias

- Les **relations avec la presse** (conférences de presse et rencontres avec les journalistes) permettent de délivrer un message financier vers le grand public.<sup>22</sup>
- assemblées d'actionnaires – Rendez-vous annuel avec les actionnaires pour présenter les comptes.
- Les **opérations ponctuelles** :
  - L'*introduction en bourse* représente un moment clé de la communication d'entreprise. Un plan de communication spécifique doit être élaboré pour en asseoir la réussite : publicité, relations avec la presse, rencontres avec les prescripteurs...
  - L'*offre publique d'achat* (OPA) est une opération d'acquisition d'une entreprise par l'achat de ses actions. Dans ce cadre, se dissimule une stratégie de confiance où l'image de l'entreprise est essentielle. Les OPA donnent fréquemment lieu à de nombreuses batailles médiatiques.
  - La pratique des *road shows* s'est amplifiée. Elle consiste en une réunion d'information destinée aux actionnaires locaux et conduite par le président de l'entreprise. Ces

rencontres locales sont relayées par une communication dans la presse régionale afin d'en amplifier les impacts.

### Dispositifs interactifs

- Internet permet de mettre en place des numéros verts, des kiosques d'informations, des vidéoconférences, des podcasts afin de fournir aux interlocuteurs une plus grande flexibilité et une diffusion optimale des informations. Le site internet permet ainsi une information 24 heures/24 et disponible quasiment partout. Outre les rapports d'activité et documents financiers, ces sites proposent un archivage des communiqués de presse, l'historique de l'évolution du cours de la bourse, la possibilité de s'inscrire à une *newsletter*, un planning des opérations, etc.
- Toujours de manière interactive, il est également possible de communiquer par SMS afin d'écourter le plus possible le temps de l'information.

### Les campagnes publicitaires

- La publicité financière est souvent utilisée dans le cadre d'événements ayant un intérêt pour le grand public (introduction en bourse, augmentation de capital, privatisation, OPA). La publicité financière utilise les diverses techniques de séduction propre à la publicité tout en gardant un style institutionnel et un contenu riche composé à la fois de données chiffrées, d'une argumentation solide et de la présentation de la stratégie de l'entreprise.

*Éléments de comptabilité* (Observatoire Communication Financière, 2009) (SAUCIN, 2005 : 221-238)

### Définition et principes généraux

#### *Définition*

La **comptabilité** est un outil statistique ayant pour objectif de fournir des informations structurées à des utilisateurs qui doivent pouvoir en tirer des éléments significatifs en vue de prendre des décisions judicieuses et exercer un contrôle efficace.

Cet outil statistique a pour objet de collecter et classer toutes les informations concernant l'activité de l'entreprise et ayant une incidence financière en vue de les présenter sous la forme d'une information structurée appelée Comptes annuels.

De nombreuses personnes externes à l'entreprise, dont les actionnaires actuels et futurs, les particuliers, les sociétés, les fonds communs de placement, les organismes de crédit, les organismes de contrôle économique ou encore le ministère des finances, désirent connaître la situation financière de telle ou telle société.

La confiance joue un rôle essentiel dans les relations entre les acteurs économiques. Si un opérateur économique (investisseur ou autre *stakeholder*) ne peut pas s'informer complètement dans les domaines économiques, sociaux et avant tout financiers, une autre personne doit fournir une information objective, experte et crédible sur laquelle l'opérateur pourra se baser pour prendre ses décisions. Le contrôle des états financiers des sociétés, des comptes annuels et de l'exactitude des opérations est effectué en Belgique par un ou plusieurs commissaires.

Une série de scandales financiers parmi lesquels figuraient Enron, Parmalat, et L&H ont projeté une ombre sur la confiance dans les marchés de capitaux et a fortement ébranlé aux yeux du public

la crédibilité de la profession de l'audit. Il n'est donc pas étonnant que les décideurs politiques aient pris des mesures en vue de renouveler cette confiance.

À partir de ces comptes, le chargé de la communication financière établira une analyse financière pour retirer un maximum d'informations et répondre aux diverses préoccupations de ses publics: Faut-il acheter ou vendre les actions de l'entreprise? Faut-il diminuer ou augmenter les crédits accordés à cette entreprise? Les fournisseurs ou clients ont-ils raison de conserver leur confiance à cet établissement?

Il est donc essentiel que le chargé de la communication financière ait une bonne compréhension de la pratique et de la théorie comptables afin d'employer les renseignements obtenus aussi efficacement que possible et d'éviter ainsi de commettre des erreurs de jugement coûteuses dues à une mauvaise interprétation. N'étant pas nécessairement un maître en ce domaine, le communicateur pourra toujours consulter les dirigeants et le directeur financier qui lui fourniront des avis pertinents et fiables. Il devra, malgré tout, comprendre ce que ces personnes lui racontent. C'est dans cette perspective que nous abordons le présent chapitre, ainsi que le suivant.

### *Principes généraux*

Dans le choix de sa méthode comptable, l'entreprise doit respecter certains principes de base :

- 1° **principe de l'entité comptable.** Généralement, l'entité comptable coïncide avec une entité juridique bien définie, mais il peut être aussi intéressant d'avoir une vue d'ensemble d'un groupe de sociétés ayant décidé d'unir leurs efforts. Les bilans individuels ne pouvant mettre en valeur le résultat de cette entité économique, il faudra dresser le **bilan consolidé**. Celui-ci a pour objet d'intégrer la situation financière de sociétés qui exercent leurs activités sous un contrôle financier ou décisionnel commun ;
- 2° **principe de continuité et de périodicité** (en anglais, le principe de *going concern*). Le principe de périodicité implique que les états comptables doivent être établis à intervalles réguliers tout au long de la vie de l'entité. Ces états périodiques permettent de déterminer les résultats de la gestion passée et de prévoir les résultats des opérations futures à partir des résultats passés. Les comptes annuels couvrent une période définie de douze mois, et présentent la situation financière de l'entreprise à une date donnée qui clôture la période déterminée. Cette période s'appelle **exercice comptable**. Le principe de continuité est à la base de divers choix :
  - **Choix de la méthode d'évaluation des stocks** (ex.: le choix de LIFO ("last in, first out") ou du FIFO (first in, first out") a une incidence directe sur le résultat et la valeur des stocks\*);
  - **Choix quant à la valeur des immobilisations et à la méthode d'amortissement** utilisée - linéaire ou régressive - qui a également une incidence sur le résultat ;
  - **Choix concernant les plus-values** (faut-il les prendre en compte dans le calcul des résultats ou faut-il les intégrer aux capitaux propres?) ;
  - **Choix concernant les provisions** (faut-il constituer ou non des provisions pour dépréciations d'éléments d'actif et des provisions pour risques et charges?) ;
  - **Choix portant sur les comptes de régularisation** (comment faut-il répartir des charges ou des produits qui s'étalent sur deux exercices comptables?) ;
- 3° **principe de la stabilité de l'unité monétaire** (en anglais, *money measurement*). Les comptes annuels sont établis dans une devise bien précise. La tendance inflationniste de notre économie a amené de nombreux économistes à contester la validité du postulat de la stabilité monétaire. Se pose alors le problème des comptes annuels en période d'inflation et de la mise en place de règles d'évaluation particulières telles que "la valeur de remplacement". Cette matière est abordée dans la littérature sous le vocable de **comptabilité d'inflation** ;

---

\* Dans la méthode FIFO, le comptable considère que les articles sont sortis du stock dans l'ordre dans lequel ils sont entrés. Dans la méthode LIFO, il inscrit que les derniers entrés sont les premiers sortis. En période d'inflation, la méthode LIFO augmente le prix de revient de la production, réduit la valeur du stock, diminue aussi le bénéfice imposable et fait contreponds à l'érosion monétaire.



- 4° **principe de prudence.** Selon le principe de prudence, entre deux possibilités, le comptable doit choisir celle qui présente la situation financière ou les résultats d'exploitation sous l'aspect le moins favorable. Ce principe s'applique aux décisions concernant les diverses possibilités d'évaluation, de classement ou du moment choisi pour la prise en compte des produits et des charges. C'est en vertu de ce principe que seuls des profits acquis seront comptabilisés alors que les pertes probables seront prises en charge ;
- 5° **principe de la permanence des méthodes** (en anglais, la cohérence et l'uniformité des méthodes sont exprimées par *consistency*). Cette règle implique que les mêmes procédures et les mêmes règles d'évaluation soient utilisées d'un exercice à l'autre afin de rendre comparables les comptes annuels successifs. Si en vertu du principe de prudence, un changement des règles d'évaluation s'impose à l'entreprise, elle pourra rompre la règle de la permanence des méthodes en informant les utilisateurs au moyen d'une annexe spéciale aux comptes annuels ;
- 6° **principe de la sincérité.** Un état comptable doit révéler tous les faits indispensables pour ne pas induire en erreur. Les états financiers sont complétés d'annexes qui expliquent ou révèlent une information qui n'est pas immédiatement accessible dans le corps du document ;
- 7° **principe de fidélité.** Le principe de l'image fidèle signifie que la personne qui prend connaissance des états financiers d'une entité doit pouvoir se fier à la description donnée de ses valeurs actives et passives, de ses charges et produits ainsi que de ses droits et engagements.

**Pour s'assurer que le principe de fidélité est respecté, le communicateur peut se reporter aux commentaires rédigés par le réviseur d'entreprise. Il peut également parcourir les annexes afin de connaître les éventuelles modifications apportées dans les méthodes d'évaluation.**

## Le bilan

### Définition

Le **bilan** se présente sous la forme d'un double tableau détaillant, d'une part, les sources de capitaux d'une entreprise (le **PASSIF**) et, d'autre part, leur utilisation (l'**ACTIF**).

<b>ACTIF</b>	<b>PASSIF</b>
<b>Utilisation</b>	<b>Sources</b>
<b>de capitaux</b>	<b>de capitaux</b>

Au départ, l'entreprise ne peut utiliser plus de capitaux qu'elle n'en a à sa disposition. Les utilisations de capitaux égalent donc les sources. Cet équilibre entre l'ACTIF et le PASSIF se vérifiera de manière permanente. Il constitue la formule fondamentale de la comptabilité.

Dans ce cadre, le **bénéfice** sera considéré comme une source de capitaux et il apparaîtra au passif du bilan, tandis qu'une **perte** sera considérée comme une utilisation de capitaux et apparaîtra à l'actif du bilan.

L'**actif** (ou utilisation de capitaux) comporte l'ensemble des biens et droits dont l'entreprise est propriétaire. Ses biens sont constitués d'immeubles, de machines, de marchandises, de liquidités; ses droits comportent les créances sur les clients ou les tiers.

Le **passif** (ou sources de capitaux) se compose des capitaux propres (apport des propriétaires et résultat bénéficiaire réservé) et des capitaux étrangers (dettes vis-à-vis des tiers, dont les banques, les fournisseurs et l'État).

La **situation nette** (la richesse réelle de l'entreprise) est donc égale à la différence entre, d'une part, l'ensemble des biens et droits dont l'entreprise est propriétaire et, d'autre part, les capitaux étrangers dont elle dispose (l'ensemble de ses dettes).

<b>SITUATION NETTE = ACTIF - DETTES</b>
---

## ***Les principaux éléments constitutifs du bilan***

Les principales rubriques que l'on peut trouver dans un bilan sont les suivantes :

### **ACTIF**

#### **Actifs immobilisés**

##### **20. Frais d'établissement**

##### **21. Immobilisations incorporelles**

##### **22-27. Immobilisations corporelles**

- A. Terrains et constructions
- B. Installations, machines et outillage
- C. Mobilier et matériel roulant
- D. Location-financement et droits similaires
- E. Autres immobilisations corporelles
- F. Immobilisations en cours  
et acomptes versés

##### **28. Immobilisations financières**

- A. Entreprises liées
  - 1. Participations
  - 2. Créances
- B. Autres entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation
  - 1. Participations
  - 2. Créances
- C. Autres immobilisations financières
  - 1. Actions et parts
  - 2. Créances et cautionnements en numéraire

#### **Actifs circulants**

##### **29. Créances à plus d'un an**

- A. Créances commerciales
- B. Autres créances subordonnées

##### **30-37 Stocks et commandes en cours d'exécution**

- A. Stocks
  - 1. Approvisionnements
  - 2. En-cours de fabrication
  - 3. Produits finis
  - 4. Marchandises
  - 5. Immeubles destinés à la vente
- B. Commandes en cours d'exécution

### **PASSIF**

#### **Capitaux propres**

##### **10. Capital**

- A. Capital souscrit
- B. Capital non appelé

##### **11. Primes d'émission**

##### **12. Plus-values de réévaluation**

##### **13. Réserves**

- A. Réserve légale
- B. Réserves indisponibles
- C. Réserves immunisées
- D. Réserves disponibles

##### **14. Bénéfice reporté**

##### **Perte reportée (-)**

##### **15. Subsidés en capital**

#### **Provisions pour risques et charges**

##### **16. Provisions pour risques et charges**

- A. Pensions et obligations similaires
- B. Charges fiscales
- C. Grosses réparations et gros entretien
- D. Autres risques et charges

#### **Dettes**

##### **17. Dettes à plus d'un an**

- A. Dettes financières
  - 1. Emprunts
  - 2. Emprunts obligataires non subordonnés
  - 3. Dettes de location-financement et assimilées
  - 4. Etablissements de crédit
  - 5. Autres emprunts
- B. Dettes commerciales
  - 1. Fournisseurs
  - 2. Effets à payer
- C. Acomptes reçus sur commandes
- D. Autres dettes

**40-41 Créances à un an au plus**

- A. Créances commerciales
- B. Autres créances

**50-53 Placements de trésorerie**

- A. Actions propres
- B. Autres placements

**54-57 Valeurs disponibles****490-491 Comptes de régularisation****Total de l'actif****42-48 Dettes à un an au plus**

- A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année

## B. Dettes financières

- 1. Etablissements de crédit
- 2. Autres emprunts

## C. Dettes commerciales

- 1. Fournisseurs
- 2. Effets à payer

## D. Acomptes reçus sur commandes

## E. Dettes fiscales, salariales et sociales

- 1. Impôts
- 2. Rémunérations et charges sociales

## F. Autres dettes

**492-493 Comptes de régularisation****Total du passif**

Les chiffres indiqués correspondent à ceux prévus dans le **plan comptable minimum normalisé**.

Le bilan étant un rapport annuel, il n'est pas utile d'y mentionner tous les mouvements des comptes. Seuls apparaissent les soldes des comptes à la clôture de l'exercice.

Les postes figurant à l'actif sont classés selon leur degré de liquidité, tandis que ceux du passif sont classés selon leur degré d'exigibilité.

Au niveau de l'actif, nous avons deux grandes catégories : d'une part, les **actifs immobilisés**, d'autre part, les **actifs circulants**.

Les **actifs immobilisés** regroupent les **frais d'établissement** (ce sont les frais relatifs à la constitution ou au développement de l'entreprise), les **immobilisations incorporelles** (brevets, licences, frais de recherche et de développement), les **immobilisations corporelles** (terrains et constructions, installations, machines et outillage, mobilier et matériel roulant, location-financement ou biens acquis en leasing, etc.), les **immobilisations financières** (ce sont des placements à long terme sous forme de titres ou créances sur d'autres entreprises. Les immobilisations financières diffèrent des placements de trésorerie par l'intention de permanence de l'investissement et sont ventilées selon l'étroitesse du lien avec la société dans laquelle l'entreprise a investi : **entreprises liées** (participation directe ou indirecte égale à la moitié au moins du capital ou pouvoir d'exercer une influence décisive sur la désignation de la moitié au moins des dirigeants), entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation directe ou indirecte d'un dixième au moins du capital ou pouvoir d'exercer une influence sur l'entreprise, autres entreprises.)

Les **actifs circulants** se décomposent en **actifs réalisables** (stocks, commandes en cours d'exécution et clients) et en **actifs disponibles** (encaisse et placements de trésorerie qui sont davantage liquides). Viennent s'y ajouter également les **comptes de régularisation**. Ce sont certains produits et certaines charges qui se trouvent à cheval sur deux exercices. C'est-à-dire que l'encaissement ou le paiement se fait pendant l'exercice qui vient de se clôturer, mais l'opération se rapporte au moins partiellement à l'exercice suivant, ou inversement le mouvement de fonds se fait pendant l'exercice suivant, mais l'opération est totalement ou partiellement imputable à l'exercice clôturé.

Le passif se répartit en trois grandes catégories : d'abord, les **capitaux propres**, ensuite, les **provisions pour risques et charges**, enfin, les **dettes**.

Les **capitaux propres** comprennent le **capital**, ventilé en capital souscrit et capital non appelé (montant que les actionnaires n'ont pas encore versé, mais qu'ils seront tenus de payer sur appel de la société), **primes d'émission** (différence entre les nouvelles et les anciennes actions émises), **plus-values de réévaluation** (d'un immeuble, d'un terrain...), **réserves**, ventilées en réserve légale (fixée par la loi, elle est limitée à 10% du capital), réserves indisponibles (en vertu des statuts de la société), réserves immunisées (immunisées d'impôts sur le résultat, sous certaines conditions) et réserves disponibles (seules les réserves disponibles peuvent être distribuées aux actionnaires), la **perte** ou le **bénéfice reporté** (partie du bénéfice qui n'est ni distribuée ni affectée à des réserves), **subsidés en capital** (aides accordées par les pouvoirs publics).

Les **provisions pour risques et charges** sont ventilées en pensions et obligations similaires, charges fiscales, grosses réparations et entretiens, et autres risques et charges. On constitue une

provision pour faire face à une charge imputable à l'exercice, mais dont le montant et/ou la date de paiement sont incertains.

Les **dettes** se répartissent en **dettes à long et à court terme**.

Les **dettes à long terme** sont celles à plus d'un an. Elles sont ventilées en **dettes financières**, dont les emprunts subordonnés (qui ne viennent pas en premier rang en cas de cessation de paiement de la société et ne seront donc remboursés que s'il reste de l'argent après le remboursement des autres créanciers), les emprunts obligataires non subordonnés, les dettes de location-financement et assimilées, les établissements de crédit, et les autres emprunts, **dettes commerciales**, dont les fournisseurs et les effets à payer), **acomptes reçus sur commandes**, et **autres dettes**.

Les **dettes à un an au plus** sont ventilées en **dettes à plus d'un an échéant dans l'année**, **dettes financières**, **dettes commerciales**, **acomptes reçus sur commandes**, **dettes fiscales**, **salariales et sociales** (impôts, rémunérations et charges sociales), **autres dettes**.

Enfin figurent dans les dettes les **comptes de régularisation** du passif (voir la même rubrique à l'actif).

## Le compte de résultats

### Définition

Au fur et à mesure de l'activité de l'entreprise, les éléments influençant les résultats sont imputés aux comptes de :

1. **charges** par nature (6)
2. **produits** par nature (7)
3. **impôts** (67)

En fin d'exercice comptable, l'entreprise établit son **compte de résultats** en un tableau qui détaille :

- les résultats d'exploitation ;
- les résultats financiers ;
- les résultats exceptionnels ;
- les impôts et taxes.

En calculant la différence entre le total des charges et le total des produits, on détermine le résultat d'exploitation.

Ce résultat se révélera être un profit si le total des produits est supérieur au total des charges; dans le cas contraire, il y aura une perte d'exploitation.

Le **résultat d'exploitation** (profit ou perte) exprime bien le résultat de l'activité qui constitue l'objet social de l'entreprise.

On procède de la même manière pour dégager les autres résultats (résultats financiers et résultats exceptionnels) qui résultent d'événements qui n'ont rien à voir avec l'exploitation proprement dite.

Le **compte de résultats** permet de calculer également le résultat de l'exercice et d'en décider l'affectation.

Les **comptes de résultat** permettent aux actionnaires de savoir quel résultat a été atteint et dans une certaine mesure comment il l'a été. C'est pour cette raison que les mouvements du compte sont regroupés en quatre catégories et que chacune de celles-ci est en outre ventilée en résultats négatifs (**les charges**) et positifs (**les produits**). Ce qui est donc publié est la **somme des mouvements du compte pendant tout l'exercice**, ainsi que **l'affectation des résultats**.

**CHARGES**

**PRODUITS**

**Résultats d'exploitation**

**Coût des ventes et des prestations**

- 60. Approvisionnements et marchandises
- 61. Services et biens divers

- 62. Rémunérations, charges sociales et pensions

- 63. Amortissements, réductions de valeur et provisions pour risques et charges

- 64. Autres charges d'exploitation

**Ventes et prestations**

- 70. Chiffre d'affaires

- 71. Variation des stocks et des commandes en cours d'exécution

- 72. Production immobilisée

- 74. Autres produits d'exploitation

**Résultats financiers**

- 65. Charges financières

- 75. Produits financiers

**Résultats exceptionnels**

- 66. Charges exceptionnelles

- 76. Produits exceptionnels

**Impôts sur le résultat**

- 67. Impôts sur le résultat

- 77. Régularisations d'impôts et reprises de provisions fiscales

**Résultat de l'exercice**

- Bénéfice de l'exercice

- Perte de l'exercice

**Transfert aux réserves immunisées**

- 68. Transfert aux réserves immunisées

- 78. Prélèvements sur les réserves immunisées

**Résultat de l'exercice à affecter**

- Bénéfice de l'exercice à affecter

- Perte de l'exercice à affecter

**Affectations et prélèvements**

- 69. Affectations et prélèvements

- 79. Affectations et prélèvements.

**Bilan et compte de résultats consolidés**

***Définition***

Toute société de quelque importance a des participations permanentes dans le capital d'autres sociétés. Elle peut avoir des filiales et des sous-filiales, de façon directe ou indirecte.

Un groupe est constitué d'une société mère et de toutes les filiales et sous-filiales dans lesquelles la société mère possède directement ou indirectement la majorité du capital.

Une société peut faire partie simultanément de plusieurs groupes si son capital se répartit de façon plus ou moins égale entre ceux-ci.

Les **participations** sont dites **croisées** lorsqu'une société possède une partie du capital d'une autre société qui détient elle-même une partie du capital de la première.

## La terminologie anglo-saxonne

### Introduction

Le monde anglophone joue un rôle capital dans l'économie mondiale. L'anglais s'est imposé comme langue des affaires et nombre de publications économiques ou financières sont édités en anglais. Il en va de même pour les rapports annuels des grandes sociétés étrangères. La plupart du temps, ces rapports sont publiés dans la langue d'origine, ainsi qu'en anglais.

**L'informateur financier est souvent appelé à communiquer les comptes et bilans en anglais. Il a donc intérêt à bien comprendre la terminologie employée.**

Commençons par la présentation des bilans. Le communicateur sera confronté à deux types de disposition comptable: celle adoptée aux USA et celle spécifique à la Grande-Bretagne.

Au niveau de la présentation américaine, l'ordre des rubriques est l'inverse du nôtre: l'actif débute par les actifs disponibles (caisse et placements de trésorerie), suivis par les actifs réalisables (clients et stocks), et se clôture par les immobilisations. De même, le passif commence par les dettes à court terme, puis celles à long terme et enfin les capitaux propres. Comme en Belgique, l'actif est disposé à gauche et le passif à droite.

La Grande-Bretagne adopte plutôt une disposition en colonne: tout d'abord, les actifs courants, puis les dettes à court terme, ce qui fournit par différence le fonds de roulement net. Ensuite, on trouve les actifs immobilisés, ce qui donne le total à financer. Viennent enfin les moyens de financement: dettes à long terme et capitaux propres.

La présentation du compte de résultats est semblable dans tous les pays à quelques nuances près tenant aux différences de secteurs ou détails législatifs.

## Terminologie et notions nouvelles

Afin de ne pas être désorienté à la lecture de bilans en anglais, il paraît utile de présenter les différents termes avec leurs correspondants en français.

### Au niveau de l'actif

Consolidated balance sheet	Bilan consolidé
Assets	Actifs
Current assets	Actifs courants (disponibles et réalisables)
Cash	Caisse et comptes courants
Marketable securities (at cost)	Placements de trésorerie (Valeurs mobilières réalisables à leur coût d'acquisition)
Accounts receivable, trade	Clients
Customer receivables	idem
Allowances for doubtful accounts	Provisions pour créances douteuses (se trouve en négatif à l'actif)
Inventories	Stocks*
Fixed assets	Immobilisations
Investments	Participations
Subsidiaries	Filiales

---

\* Aux USA "inventories" signifie *stocks* et "stocks" et "stockholders" signifient *actions* et *actionnaires*. En Grande-Bretagne, ces deux termes sont traduits par "shares" et "shareholders".

Affiliated companies	Sociétés ayant un lien de participation
Property, plant and equipment	Biens immobiliers, bâtiments et machines
Less accumulated depreciation	Moins l'amortissement cumulé

**Remarque :** Au lieu de donner les immobilisations matérielles en valeur nette (amortissements déduits), le bilan anglo-saxon sépare parfois la valeur d'acquisition et le montant cumulé des amortissements pratiqués depuis l'acquisition. Si le bilan ne donne que la valeur nette, la valeur brute et les amortissements se retrouvent dans les annexes.

### *Au niveau du passif*

Liabilities and stockholders equity	Dettes et capital des actionnaires (passif)
Current liabilities	Dettes à court terme
Accounts payable	Fournisseurs
Loans payable	Emprunts à rembourser
Accruals	Frais à payer
Long-term debts	Dettes à long terme
Deferred income taxes	Impôts différés, impôts latents
Minority interest	Intérêts minoritaires
Preferred stock	Actions privilégiées (capital propre représenté par de telles actions)
Common stockholders equity	Capitaux propres représentés par des actions ordinaires
Common stock at par value	Capital (actions ordinaires à leur valeur nominale)
Less Treasury stock, at cost	Moins les actions rachetées par la société à leur coût de rachat
Shares authorized	Nombre d'actions que la société a été autorisée à émettre
Shares issued	Nombre d'actions émises
Shares outstanding	Actions en circulation
Retained earnings	Bénéfices non distribués (réserves et bénéfice reporté)
Cumulative translation adjustments	Différences de change cumulées
Commitments and contingencies	Comptes d'ordre (engagements et passifs éventuels)

**Remarques :** certaines mesures fiscales entraînent des retards dans la perception de l'impôt des sociétés (exemple: l'amortissement accéléré). L'impôt total reste néanmoins le même, mais il est perçu plus tard. A l'inverse de la Belgique où le bilan correspond exactement à la déclaration fiscale, le monde anglo-saxon fait apparaître la réduction temporaire d'impôt au compte d'**impôt latent**.

Aux USA, les sociétés ont le droit de racheter leurs propres actions. Dans le bilan, les actions rachetées figurent souvent parmi les capitaux propres, mais en négatif, sous la dénomination "**Treasury stock**". Elles peuvent aussi figurer à l'actif ou être tout simplement annulées.

Les documents sont publiés avant d'être soumis à l'approbation de l'assemblée générale qui peut refuser la répartition des bénéfices proposée par le conseil d'administration. Pour cette raison, on donne parfois le bilan avant répartition des résultats.

### *Au niveau du compte de résultats*

Consolidated statements of income and retained earnings	Compte de résultats consolidé
Sales and operating revenues	Ventes et revenus d'exploitation
Cost of sales	Coût des ventes
Selling, general and administrative expenses	Frais de vente, frais généraux et administratifs
Net income per common share	Bénéfice net par action ordinaire
Primary	Selon le nombre d'action en circulation
Fully diluted	En tenant compte des actions qui peuvent encore être émises

**Remarques:** dans les comptabilités anglo-saxonnes, le compte de résultats est le fruit d'un regroupement analytique, c'est-à-dire que les dépenses et les revenus sont ventilés par fonction, et non, comme chez nous, par nature. Ainsi les rémunérations figureront en partie dans le poste "coût des ventes", en partie en "coûts administratifs", etc.

Les dividendes à distribuer figurent dans les dettes à court terme.

Les bénéfices retenus figurent dans des comptes de réserves ou dans les résultats reportés.

## Considérations quant à la lecture des comptes

### *Comparaison des bilans*

#### De quelques difficultés...

Comme nous l'avons vu, les livres s'avèrent souvent une mine d'informations pour le communicateur. Ils ne sont pas pourtant exhaustifs et diverses raisons rendent difficile la comparaison de bilans :

- 1° les acquisitions, les fusions ou le démantèlement d'entreprises rendent très difficiles les comparaisons d'une année à l'autre. Le communicateur ne dispose pas toujours de l'information nécessaire pour restructurer les comptes en fonction des changements subis ;
- 2° la fiscalité est mouvante et fort complexe. Divers incitants fiscaux modifient d'une année à l'autre les résultats d'une société. Ce facteur modifie quelque peu les résultats et oblige à comparer des bénéfices avant impôt et non après ;
- 3° malgré des mesures d'harmonisation au sein des pays membres de la CEE, les normes comptables varient d'un pays à l'autre et peuvent aussi changer au sein d'un même pays. Il n'est pas toujours aisé de s'y retrouver ;
- 4° au sein même d'une entreprise, la politique comptable peut se modifier. Ainsi, les règles d'amortissement, l'adoption du FIFO ou du LIFO peuvent varier au fil des années. Quand on veut comparer des bilans d'une année à l'autre, il est utile d'ajuster ceux-ci pour corriger ces distorsions. C'est souvent plus facile à dire qu'à faire ;
- 5° toute entreprise tend à lisser ses résultats en fonction des pertes ou des bénéfices réalisés afin de stabiliser les cours et les dividendes. Il peut être également intéressant de corriger ces distorsions, faut-il encore posséder les informations nécessaires pour redresser les écritures ;
- 6° le souci d'informer l'actionnaire et celui de ne pas renseigner la concurrence sont toujours en conflit. Le communicateur peut se trouver devant des bilans fort discrets, sans notes explicatives, l'obligeant à "mener sa petite enquête" ;
- 7° à cause de l'inflation, les montants inscrits dans les livres comptables (appelés aussi "**comptabilité au coût historique**") perdent progressivement de leur signification. Pour pallier cette perte d'information, il existe des techniques permettant d'actualiser les montants. Il s'agit de la **comptabilité d'inflation** et de la **comptabilité à coût de remplacement**. Certaines sociétés publient ce type de comptabilité, mais cela demeure relativement rare ;
- 8° il est parfois utile de connaître les mouvements en fonction des tâches et des divisions au sein de l'entreprise. Il s'agit alors de se référer à la **comptabilité analytique** de l'entreprise, plutôt qu'aux comptes traditionnels. Malheureusement, la comptabilité analytique n'est pas légalement obligatoire et n'est donc pas toujours disponible.

#### De la démarche à suivre...

Pour mieux comprendre le contenu des livres, il est utile de se référer aux divers éléments comptables présents dans les rapports annuels. Ainsi, afin de mieux appréhender leurs contenus, il est bon de suivre la démarche suivante :



### **Lire le rapport du réviseur d'entreprise**

Afin de rendre compte aux actionnaires de la bonne tenue des comptes, les **réviseurs d'entreprises** vérifient les systèmes de contrôle interne, procèdent par sondage au contrôle des chiffres et examinent si les sociétés ont respecté les politiques et règles comptables qu'elles se sont imposées.

Dans son rapport, le réviseur peut approuver un bilan sans restriction ou émettre des réserves. Il peut également souligner les changements de politique comptable et indiquer de quel montant le bénéfice en a été modifié.

**Avant d'examiner un bilan, il est toujours utile de lire le rapport.**

### **Lire le bilan et le compte de résultats**

Partir des comptes consolidés dont les données sont classées et standardisées. Ensuite, élaborer des chiffres comparables dans le temps et entre sociétés en tenant compte des diverses remarques suggérées ci-dessus. Eventuellement, exprimer les montants comptables sous forme de pourcentages (en fonction du total ou du chiffre d'affaires). Cette méthode permet de voir tout de suite les postes qui ont varié proportionnellement plus que d'autres. Il reste alors à se demander pourquoi. On peut également calculer des ratios pour évaluer certaines caractéristiques de la société\*.

### **Parcourir les annexes qui accompagnent les comptes**

Les comptes sont accompagnés d'annexes dans lesquelles figurent des explications quant aux méthodes d'évaluation et aux changements éventuellement survenus en la matière. Il est toujours intéressant de parcourir ces notes pleines de renseignements utiles.

### **Lire le tableau de financement**

Le **tableau de financement** indique de quelles sommes d'argent l'entreprise a disposé pendant l'exercice, comment elle s'est financée et l'usage qu'elle a fait de ses ressources. Il met en regard les ressources et leur emploi. Rappelons que les ressources de l'entreprise sont :

- 1° son cash flow (soit, ses bénéfices augmentés des amortissements et de toute charge qui ne correspond pas à une sortie d'argent) ;
- 2° les augmentations de capital ;
- 3° ses dettes à long terme.

Les trois emplois sont quant à eux :

- 1° l'augmentation du besoin de fonds de roulement (soit par l'augmentation des actifs réalisables ou par la diminution des dettes à court terme, soit par l'augmentation de la trésorerie) ;
- 2° les investissements (pour moderniser ou remplacer du matériel usé ou pour augmenter le matériel) ;

---

\* cf. la partie suivante consacrée à l'analyse financière.

3° la distribution de dividendes aux actionnaires.

Il existe différentes présentations du tableau de financement. En voici un exemple simplifié :

	+ Bénéfice de l'exercice	
	+ Amortissements, réduction de valeur, etc.	
<hr/>		
=	Cash-flow	
-	Augmentation du besoin de fonds de roulement	
<hr/>		
=	Montant affectable à des emplois de structure	
+	Financement de structure, dont l'augmentation de capitaux et l'augmentation des dettes à long terme	
-	Investissements	
-	Bénéfice distribué	
<hr/>		
=	Augmentation de l'encaisse et des placements de trésorerie	

La publication d'un tel tableau est obligatoire aux USA ("**statement of fund flow**" ou "**statement of changes in financial position**") et se retrouve facilement dans la présentation du bilan en Grande-Bretagne. Malheureusement, en Belgique, le législateur n'a pas jugé utile de l'imposer et peu d'entreprises le produisent.

### **Élaborer des conclusions partielles**

Ces conclusions tiendront essentiellement compte du rapport du réviseur et des documents comptables. Elles accorderont une moindre place aux autres sources d'information.

### **Élaborer avec la direction le reste du rapport, notamment la revue des activités**

Le reste du rapport est essentiellement composé de l'allocution du président, de la revue des activités et du rapport social.

## **Éléments d'analyse financière (SAUCIN, 2005 : 247-259)**

### **Flux et décisions financières au sein des entreprises**

Il existe au sein d'une entreprise quatre types de décisions financières :

- **Se financer** de la manière la plus adéquate possible ;
- **Investir**, c'est à dire établir une analyse de l'affectation des moyens disponibles ;
- **Exploiter** les ressources disponibles en vue d'en dégager la rentabilité maximale ;
- **Distribuer**, c'est à dire affecter les résultats de l'entreprise.

Pour chacune de ces décisions, il existe une série de *problèmes de choix* :

- **Se financer** : choix entre le financement par fonds propres, l'autofinancement, les capitaux extérieurs, l'augmentation de capital, le financement par dettes à long ou à court terme

(crédit, emprunt...). Il faut peser les avantages et les inconvénients de ces différentes formes de financement, savoir également dans quelles proportions elles doivent être utilisées, etc.

- **Investir** : choix entre les différents investissements possibles. Comment investir de manière rentable, en s'assurant que les revenus générés couvrent leurs coûts.
- **Exploiter** : s'assurer que les investissements choisis procurent la rentabilité maximale, gérer de manière efficiente les créances, les dettes et les valeurs disponibles.
- **Distribuer** : déterminer le montant des dividendes versés aux actionnaires et la part mise en réserve.

D'autres problèmes sont liés au temps et à l'incertitude. Ils découlent du décalage dans le temps entre les recettes et les dépenses, d'une part, et du risque résultant de toute décision, d'autre part.

L'objectif d'une entreprise est la maximalisation du profit. Il y a profit lorsque les recettes sont supérieures aux dépenses. Cet objectif engendre également les questions suivantes :

- Comment mesurer les recettes et les dépenses?
- Quelle est la valeur d'un projet d'investissement?
- Des dividendes élevés contribuent-ils à augmenter la valeur des actions?

Pour permettre la rencontre entre les diverses offres et demandes dans le domaine financier, il existe un **marché des capitaux** qui est constitué de l'ensemble des institutions et des mécanismes dont l'objet est d'acheter ou de vendre des actifs financiers. Un **actif financier** est un engagement d'une unité économique vis-à-vis d'une autre entité économique. Il existe deux grandes catégories d'actifs: les titres représentatifs d'une dette (dont les **obligations**) et les titres de propriété (dont les **actions**).

Le **marché primaire** est celui utilisé par les entreprises et les États pour l'émission d'actifs financiers nouveaux.

Le **marché secondaire** (dont la bourse) s'occupe des actifs financiers existants.

Les intermédiaires financiers jouent un double rôle :

- Ils facilitent le placement des titres émis en les distribuant ;
- Ils modifient les caractéristiques des titres en émettant des titres d'une espèce et en investissant dans des titres d'autres espèces.

## **Les principaux concepts qui régissent la finance (HUYLENBROECK, 2007)**

Parmi le flux d'informations et de conseils disponibles, il est essentiel de pouvoir distinguer le bon grain de l'ivraie. La plupart des opinions ne reposent pas sur des informations fondamentales. Elles sont animées par des sentiments oscillant entre angoisse et cupidité. Elles ne sont guère formulées en toute indépendance et constituent un « bruit de fond permanent » qui pollue les marchés.

Afin d'y voir plus clair, nous allons tracer dans un premier temps une brève histoire de la pensée financière à partir de laquelle nous mettrons en exergue un certain nombre de concepts.

1. 1202 – *Liber Abaci* de Leonardo Fibonacci. Ce livre introduit les chiffres arabes en Europe. Il est également à l'origine du calcul de la valeur actuelle (voir dans ce chapitre la VAN) et de l'analyse technique — la célèbre *suite de Fibonacci*<sup>17</sup> dont chaque nombre est la somme des deux précédents – qui est la première tentative de calculer le facteur risque.
2. 1494 – *Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalita* de Luca Pacioli. D'une part, ce livre instaure le système de la comptabilité en partie double comprenant la balance et le compte des crédits et des débits (voir la partie consacrée à la comptabilité). Chaque opération est ainsi inscrite deux fois tant dans la colonne crédits que dans la colonne

<sup>17</sup> Cette suite permet de résoudre le problème suivant : combien de lapins obtiendra-t-on après un an si l'on suppose que chaque couple engendre un nouveau couple après un mois et que chaque nouveau couple engendre également à partir du second mois ? Réponse : 233 descendants à la fin de l'année, car après chaque mois on obtient 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34... 233. Notez également que si l'on divise chaque nombre de la série par le nombre précédent, le rapport se rapprochera de plus en plus de 1,618, nombre appelé « nombre d'or ».

débts. La balance (bilan) permet à l'investisseur de se forger une image de l'entreprise à un moment donné alors que le compte de résultats indique l'évolution de l'entreprise d'une balance à l'autre ; grâce à cela, l'investisseur dispose de plusieurs informations : bénéfice par action, taux de liquidité et de solvabilité, marges d'exploitation, cash-flow opérationnel, rapport cours-bénéfice, etc. D'autre part, le « problème des points<sup>18</sup> » posé par Pacioli donnera naissance, 160 ans plus tard, à la théorie des probabilités.

3. 1586 – *De Thiende* de Simon Stevin. Ce Brugeois introduit les décimales dans les mathématiques européennes et jette ainsi les bases des théories financières à venir. Il expliqua aussi comment calculer la valeur actuelle de montants à venir et d'annuités dans son livre *La pratique d'arithmétique*.
4. 1654 – *Correspondance à propos des calculs de probabilités* entre Blaise Pascal et Pierre de Fermat. Ils résolvent le « problème des points<sup>19</sup> » et développent la théorie des probabilités. Les prévisions sont désormais basées sur des facteurs objectifs.
5. 1688 – *Confusión de Confusiones* de Joseph De la Vega. Celui-ci propose quatre principes de base en matière d'investissement : 1° ne jamais conseiller de vendre ou d'acheter des actions ; 2° accueillir les gains sans regretter ceux manqués ; 3° les gains en Bourse sont le bon côté de la spéculation ; 4° pour gagner au jeu, il est nécessaire d'avoir de la patience et de l'argent.
6. 1738 – *Specimen Theoriae Novae de Mensura Sortis* de Daniel Bernoulli. Pour Bernoulli, parier ou investir ne relève pas purement d'éléments mathématiques (cf. *le paradoxe de Saint-Pétersbourg*<sup>20</sup>). Divers instincts et pulsions entrent également en ligne de compte. Il faut aussi compter avec les motivations et la situation financière de l'investisseur (ceci sera à la base de la finance comportementale). La valeur d'un bien ne se calcule pas sur la base de son prix, mais de l'utilité qu'il a pour son propriétaire. Cette analyse de l'utilité est à la base de la future loi de l'offre et de la demande.
7. 1776 – *An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations* d'Adam Smith. Fondateur du capitalisme et du libre-échange, il estime que chaque individu recherche son propre intérêt. Ainsi, guidé par une main invisible, l'individu sert la collectivité. Adam Smith détestait le protectionnisme et toute intervention délibérée de l'État. Son étude sur la « répartition du travail » est à la base du travail à la chaîne (l'usine d'épingles).
8. 1835 – *Sur l'homme et le développement de ses facultés* du Gantois Lambert Quételet. Celui-ci introduit les statistiques en général et la répartition normale en particulier dans les sciences humaines. Il constate que les données biométriques de la population française donnent une « répartition normale » proche de la moyenne et crée par ce biais la notion d'« homme moyen » en sciences sociales.
9. 1900 – *Théorie de la spéculation* de Louis Bachelier. Il établit un lien direct entre les calculs de probabilité et la Bourse. Par le biais des probabilités, il explique que « la valeur d'attente » pour le spéculateur est nulle et que le prix du marché est le seul prix correct à cet instant. Il est ainsi à la base de la notion d'« évolution aléatoire » des cours de Bourse et de la « théorie des marchés efficients ». Il fournit aussi une première définition du concept de « volatilité »<sup>21</sup>.
10. 1921 – *Risk, Uncertainty and Profit* de Frank Hyneman Knight. Ce dernier établit la première distinction entre « risque » (incertitude quantifiable) et « incertitude » (non quantifiable). Il établit ensuite un lien manifeste entre bénéfice, incertitude et esprit d'entreprise. Pour lui, le bénéfice se compose de la « rentabilité sans risque », du « bénéfice diversifiable » et du « bénéfice complémentaire » lié à l'esprit d'entreprise (décisions managériales, qualité du personnel, enthousiasme...).

<sup>18</sup> Quand deux joueurs de même niveau jouent et que le premier à obtenir six points remporte le pot de 80 ducats, comment diviser le pot de manière équitable si le jeu est arrêté à 5-3 ?

<sup>19</sup> Si les deux joueurs se valent, il y a autant de chance que le prochain résultat soit 6-3 ou 5-4. Si le résultat est de 5-4, on rejoue et le nouveau résultat devient 6-4 ou 5-5. Si c'est 5-5, on rejoue une dernière fois. Donc, la chance que la personne menée 5-3 gagne la partie est de  $1/2 \times 1/2 \times 1/2$ , soit de  $1/8$ . Il a donc droit à  $1/8$  du pot !

<sup>20</sup> Si vous gagnez 2 € en jouant à pile ou face, votre valeur d'attente (chance) est de 50 % de 2 €, soit 1 €. Si, après deux lancers, vous recevez 4 €, la valeur d'attente est de 25 % de 4 €, soit 1 €. Si, après trois lancers, vous recevez 8 €, votre valeur d'attente est de 12,5 % de 8 €, soit 1 €. Et cetera... La valeur d'attente totale =  $1+1+1+\dots$  jusqu'à l'infini = l'infini.

<sup>21</sup> En Bourse, le nombre d'opinions et les opinions elles-mêmes changent constamment. Idem pour les cours des actions. Ceux-ci s'éloignent de leur niveau de départ en suivant une évolution aléatoire. Bachelier constate que leur vitesse de diffusion correspond à la racine carrée de l'unité de temps utilisée. C'est la première définition de la « volatilité des cours ».

- 11.1921 – *A Treatise on Probability* de John Maynard Keynes. Il estime que les probabilités, les moyennes arithmétiques et les courbes de Gauss n'ont pas leur place, car elles simplifient trop la réalité. Il préfère l'idée de « gradation de la croyance », c'est-à-dire utiliser des thèses prouvées afin de prévoir l'avenir : 1° sélectionner quelques titres bon marché par rapport à leur potentiel de gain espéré et leur valeur intrinsèque sur le long terme ; 2° faire confiance à long terme dans les valeurs choisies ; 3° détenir un portefeuille diversifié avec des actifs présentant des risques opposés (ex. : crème solaire et parapluie).
- 12.1930 – *The Theory of Interest* d'Irving Fisher. Il définit l'intérêt comme l'expression du sentiment d'impatience de consommer des revenus, ainsi que l'opportunité de faire croître ces revenus par report. Quelle est la valeur actuelle d'un projet ? Faut-il investir ou épargner ? De ces réflexions émergent des concepts clés tels que la *Net Present Value* (NPV) ou l'*Internal Rate of Return* (IRR). L'« effet Fisher » considère l'intérêt nominal comme la somme de l'intérêt réel et de l'inflation. Il élabore la « théorie quantitative de Fisher » :  $MV = PT$  (voir les courants de pensée économiques).
- 13.1933 – *Can Stock Market Forecasters Forecast?* d'Alfred Cowles. Celui-ci analyse des milliers de conseils émis par les maisons de courtage entre 1928 et 1932. Il constate que si les investisseurs suivent ces conseils, ils obtiennent un rendement inférieur de 1,4 % à la moyenne du marché. Cowles introduit l'économétrie et la « mesure » comme méthode d'étude des sciences financières et économiques.
- 14.1934 – *Security Analysis* de Benjamin Graham et David Dodd.
- 15.1936 – *The General Theory of Employment, Interest and Money* de John Maynard Keynes. Cette théorie générale rompt avec les concepts économiques classiques. Il n'y a pas de lien manifeste entre l'épargne et l'investissement, et la politique monétaire a des limites. L'État doit jouer un rôle plus important pour influencer l'offre. Les investisseurs se laissent guider par leurs instincts sauvages. Ils ne se basent pas sur les prévisions à long terme, mais sur le rendement d'un investissement à court terme sous l'influence de la psychologie de masse.
- 16.1938 – *The Theory of Investment Value* de John Burr Williams. Celui-ci constate qu'en Bourse les optimistes jouent un rôle plus important que les pessimistes. Il constate aussi que le mode de financement n'a pas d'incidence sur la valeur d'une action. La valeur d'une action représente la valeur actuelle de tous les dividendes futurs prévus. Si chaque action a son enthousiasme, chaque cours doit être interprété avec scepticisme. C'est-à-dire que le prix d'une action est toujours supérieur à sa valeur réelle.
- 17.1938 – *Some Theoretical Problems Suggested by the Movements of Interest Rates, Bond Yields and Stock Prices in the US since 1856* de Frederick Macaulay. Il explique que lorsque deux obligations ont une durée de vie et un rendement identiques, mais que l'un offre un coupon plus élevé que l'autre, l'échéance de celle-ci sera plus courte. Ainsi, Macaulay utilisa une formule qui permet de calculer la période résiduelle avant l'échéance. Il baptisa cette donnée la « duration » de l'obligation. Celle-ci est la moyenne des flux monétaires à venir. Pour une obligation à coupon zéro, la duration est égale à la période résiduelle. Plus le nombre de coupons intermédiaires est élevé, moins la duration est importante.
- 18.1944 – *Theory of Games and Economic Behavior* de John von Neumann et Oskar Morgenstern. Ils développèrent la théorie des jeux et reconquirent, au détriment de la psychologie de masse, la place centrale occupée jadis par les mathématiques dans le domaine de l'investissement. Cette théorie intègre l'incertitude et d'autres stratégies dans la théorie de la gestion du risque. Elle nous apprend que les compromis sont la meilleure solution pour tous, même si pour chaque individu, une autre solution semble meilleure. John Nash développa son fameux « équilibre » à partir de leurs travaux.
- 19.1948 – *The Utility Analysis of Choices Involving Risk* de Milton Friedman et Leonard Savage. Ils expliquent le comportement irrationnel de l'être humain en utilisant la théorie de l'utilité. Les personnes gagnant peu seront prudentes avec leur argent et éviteront les paris raisonnables. Par contre, elles accepteront les paris déraisonnables à condition d'obtenir un montant très important en gain.
- 20.1949 – *The Intelligent Investor* de Benjamin Graham. Il nous apprend à investir selon les principes suivants : 1° investissez dans ce que vous connaissez ! 2° prenez vous-même les décisions ! 3° déterminez au préalable si la probabilité d'un rendement appréciable est réelle ! 4° fiez-vous à vos connaissances et à votre expérience !
- 21.1952 – *Portfolio Selection* d'Harry Markowitz. Il a montré l'utilité de la diversification. Un groupe d'actions est plus sûr que chaque action individuellement. Il montre ensuite comment

composer un portefeuille pour obtenir un rendement maximal à un risque donné. Il montre aussi comment minimiser le risque par rapport à un objectif de rendement donné (notion du « portefeuille efficient »). Il a ainsi défini la relation risque-rendement. Son travail constitue la base des modèles CAPM et Black & Scholes.

- 22.1953 – *Le rôle des valeurs boursières pour la répartition la meilleure des risques* de Kenneth Arrow. Il décrit pour la première fois l'allocation optimale de moyens dans un environnement incertain.
- 23.1956 – *A New Interpretation of Information Rate* de John Kelly. Comment atteindre un rendement maximal, avec ou sans connaissances préalables ? Il suffit d'évaluer l'avantage que représente l'information que vous connaissez à l'avance (« edge ») et de le comparer à ce qu'il vous rapporterait si cette information se vérifiait (« odds »)<sup>22</sup>.
- 24.1958 – *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment* de Franco Modigliani et Merton Miller. La valeur d'une entreprise ne dépend pas de sa structure financière (pourcentage de fonds propres et de dettes). L'entreprise doit faire en sorte que ses investissements soient rentables, qu'elle engendre des bénéfices et qu'elle grandisse (voir chapitre consacré à la valeur d'une entreprise).
- 25.1958 – *Liquidity Preference as Behavior towards Risk* de James Tobin. Celui-ci invente le ratio Q, qui établit un lien entre la valeur boursière et la valeur réelle d'une entreprise. S'inspirant de H. Markowitz (voir ci-dessus), Tobin combine le « portefeuille efficient » à des titres sans risques tels des obligations d'État américaines. Ensuite, il démontre comment un investisseur peut obtenir la seule combinaison optimale en se basant sur une série de titres à risque et un titre sans aucun risque. De plus, cette combinaison n'est pas influencée par le degré d'aversion au risque d'un investisseur.
- 26.1958 – *Common Stocks and Uncommon Profits* de Philip Fisher. Pour lui, il faut réfléchir avant d'agir. Étudier, faire des recherches, calculer et comparer. Ainsi, pour rechercher des investissements intéressants, il se base sur 15 critères, la plupart non quantifiables. Par exemple, quel est le potentiel des produits ou des services de l'entreprise ? L'équipe de vente est-elle efficace ? La direction est-elle compétente ?<sup>23</sup>
- 27.1964 – *Capital Asset Prices: a Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk* de William Sharpe. Celui-ci combine un portefeuille de titres à un seul facteur de risqué, de sorte que la théorie de portefeuille puisse être appliquée. Ce facteur de risque est le « bêta », un critère de mesure du risque de marché ou risque non diversifiable. Avec le « bêta » comme facteur clé, W. Sharpe développe le *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) (voir plus loin « Évaluation d'une entreprise » et « Choix des investissements »).
- 28.1965 – *Proof that Property Anticipated Prices Fluctuate Randomly* de Paul Samuelson. Il donna une explication à l'évaluation aléatoire des actions : le marché anticipe le changement des cours des actions. Les cours intègrent donc toutes les informations disponibles et les attentes

<sup>22</sup> Tel cheval a une cote de 5 contre 1. Votre information vous permet de savoir qu'en fait ce cheval a une chance sur trois de l'emporter. Vous avez donc 33 % de chances de gagner 600 € (5 x la mise + la mise) pour une mise de 100 €. La moyenne des gains espérés est donc de 600 € / 3 = 200 €. Il s'agit donc d'un gain de 100 € pour 100 € joués. Le rapport est donc de 1. À la base, ce rapport edge/odds était de 1/5 ou 20 %. Mise donc 20 % de votre capital !

<sup>23</sup> La stratégie de Philip Fisher suppose pour les trois quarts une approche qualitative, et pour un quart une approche quantitative ou comptable. Pour lui, l'investisseur doit avoir une attitude de journaliste d'enquête. Comment connaître autrement la détermination de la direction d'une compagnie à développer de nouveaux produits pour maintenir la croissance d'une compagnie (2<sup>e</sup> critère) ? Comment, sans cette perspective d'enquête sur le terrain, savoir quels sont les efforts de la direction pour investir dans la recherche (3<sup>e</sup> critère), pour augmenter la marge bénéficiaire (6<sup>e</sup> critère), pour développer ses bonnes relations avec le personnel (7<sup>e</sup> critère), pour susciter la motivation et la complémentarité chez les cadres (8<sup>e</sup> critère), ou pour assurer la relève (9<sup>e</sup> critère) ? Comment juger de l'honnêteté et de la franchise de la direction (14<sup>e</sup> critère), ou de son intégrité (15<sup>e</sup> critère), sans questionner de nombreux individus concernés et autres observateurs impliqués ? Fisher est un investisseur de type « buy and hold », qui achète toujours un titre dans le but de le conserver le plus longtemps possible dans son portefeuille. Par exemple, Fisher a été un des premiers investisseurs à acheter des actions de la compagnie *Motorola* lors de son inscription en Bourse en 1957. Après plus de 42 ans, il possède toujours du « *Motorola* » dans son portefeuille, ce qui lui a permis de réaliser un rendement moyen de près de 15 % par année. Autre particularité de Fisher : il est ce qu'on peut appeler un « focus investor », c'est-à-dire un investisseur qui concentre son portefeuille dans moins d'une dizaine de titres. Investir à long terme, rechercher des compagnies dirigées par les meilleurs gestionnaires et adopter une approche de concentration du portefeuille : on reconnaît bien ici l'essentiel de la philosophie de Warren Buffett, l'élève le plus célèbre de Fisher (André Gosselin de l'équipe d'*Oriental Finance*).

du marché. Ils ne changent que lorsqu'il y a de nouvelles informations inconnues jusque-là. Dès lors, personne ne peut prévoir l'évolution des cours sans connaître ces nouvelles informations. Ce qui explique la raison pour laquelle les fonds de placement n'apportent aucune plus-value.

- 29.1970 – *Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work* d'Eugene Fama. Selon lui, les marchés sont efficaces et reflètent toujours fidèlement toutes les informations disponibles. Il y a trois niveaux d'efficacité : « faible », le cours de Bourse reflète toutes les informations disponibles et l'investisseur ne sait pas tirer davantage de profit des informations du passé ; « moyen », le cours s'adapte totalement et immédiatement aux nouvelles informations disponibles. L'investisseur ne sait pas tirer plus de profit des informations disponibles ; « fort », le cours tient également compte des informations non disponibles et l'investisseur ne sait pas du tout tirer profit des informations disponibles. Conclusion : l'analyse technique et la gestion active de portefeuille n'ont pas de sens. De plus, si on suit la théorie du chaos de Benoît Mandelbrot, les actions varient plus souvent en groupe que dans la logique de la « marche aléatoire » de Louis Bachelier. Ce qui remet en cause les idées de Markowitz et Sharpe : il n'est pas toujours possible de diversifier le risque lié à l'entreprise.
- 30.1970 – *Market Allocation under Uncertainty* du Verviétois Jacques Drèze. Il appliqua le travail d'Arrow aux modèles de placement comme le CAPM et constata que les actions ont une cotation plus faible en période de prospérité qu'en période de récession.
- 31.1973 – *The Pricing of Options and Corporate Liabilities* de Fischer Black et Myron Scholes. Ils mettent au point un modèle d'évaluation des options qui permet aux entreprises, aux investisseurs, aux gouvernements et aux commerçants de se couvrir contre des événements inattendus. C'est un modèle mathématique du marché pour une action, dans lequel le prix de l'action est un processus stochastique. Le concept fondamental repose sur le fait de mettre en rapport le prix implicite de l'option et les variations de prix de l'actif sous-jacent. Ce modèle repose sur un certain nombre de conditions : 1° le prix de l'actif sous-jacent suit un mouvement brownien géométrique avec une volatilité constante et une dérive constante ; 2° il n'y a pas d'opportunités d'arbitrage ; 3° le temps est une fonction continue ; 4° il est possible d'effectuer des ventes à découvert ; 5° il n'y a pas de coûts de transactions ; 6° il existe un taux d'intérêt sans risque, connu à l'avance et constant ; 7° tous les sous-jacents sont parfaitement divisibles ; 8° dans le cas d'une action, celle-ci ne paie pas de dividendes entre le moment de l'évaluation de l'option et l'échéance de celle-ci. Notons que par rapport à ce modèle, le temps au niveau des marchés financiers n'est pas continu. Il y a donc un certain écart entre ce modèle et la réalité, qui peut devenir important quand les marchés sont agités avec de fréquentes discontinuités de cours. Par ailleurs, les travaux de Benoît Mandelbrot remettent totalement en question les théories fondées sur la distribution normale (loi de Gauss ou « courbe en cloche ») et sous-estiment les événements improbables comme les crises ou les krachs alors qu'ils sont moins rares que cette loi ne le prévoit.
- 32.1976 – *The Arbitrage Theory of Capital Asset Pricing* de Stephen Ross. Il considère comme essentiel la notion d'arbitrage : les investisseurs doivent sans cesse arbitrer en réagissant aux anomalies temporaires du marché. Si deux titres appelés à générer le même gain futur estimé ont un prix différent, beaucoup d'intervenants auront le réflexe d'acheter le moins cher et de vendre le plus cher. L'Arbitrage Pricing Theory (APT) est, au même titre que le CAPM, la théorie la plus influente dans le domaine de la valorisation d'actifs. Contrairement au CAPM, l'APT n'exige pas de comportement ultrarationnel de la part de tous les investisseurs.
- 33.1979 – *Prospect Theory* de Daniel Kahneman et Amos Tversky. Texte précurseur dans le domaine de la finance comportementale appliquée aux marchés financiers. Ses deux auteurs démontrent que les personnes réagissent tout à fait différemment devant une situation de perte et de gain. Lorsqu'une personne perd quelque chose, son désespoir est plus grand que sa joie si elle venait de recevoir ce qu'elle vient de perdre. Par ailleurs, les investisseurs souffrent de toute sorte de maux, dont la surestime de soi, l'aversion au risque, la cupidité, l'espoir, l'angoisse, etc.
- 34.1979 – *Option Pricing: A Simplified Approach* de John Cox, Stephen Ross et Mark Rubinstein. La valeur d'options peut être calculée grâce à l'arbitrage pur. Si la valeur d'une option est trop élevée ou trop faible, l'arbitragiste averti peut être sûr d'obtenir un bénéfice sans risque.
- 35.1984 – *The Superinvestors of Graham-and-Doddsville* de Warren Buffett. « Je suis à 15 % Philip Fisher et à 85 % Ben Graham », déclare Warren Buffet à propos de lui-même. Pour le meilleur investisseur de tous les temps, le principe commun de ses deux maîtres à penser était : « Il faut

réfléchir avant d'agir. Étudiez bien, faites des recherches, calculez, réfléchissez et comparez, et n'achetez l'action qu'après... comme si vous achetiez l'entreprise. »

- 36.1985 – *Does the Stock Market Overreact ?* de Werner De Bondt et Richard Thaler. En analysant les rendements mensuels des actions cotées entre 1926 et 1982, De Bondt et Thaler prouvent que le marché réagit d'une manière excessive. Les actions qui présentent un résultat extrême (bon ou mauvais) corrigeront dans une prochaine phase vers la moyenne à long terme. En résumé, les actions obtenant des résultats modestes connaîtront un rattrapage au cours des années suivantes, et inversement.
- 37.1989 – *One Up on Wall Street* de Peter Lynch. Les actions populaires progressent vite, mais leurs cours baissent encore plus vite. Il faut acheter des actions qui sont bon marché par rapport à leur valeur supposée et attendre. « Les réponses aux questions des investisseurs se trouvent principalement autour de nous : dans les produits que nous achetons, les magasins que nous visitons et les services que nous demandons », déclara-t-il après avoir testé et apprécié les produits de Taco Bell avant d'acheter les actions de cette entreprise.
- 38.1992 – *The Cross-Section of Expected Stock Returns* d'Eugene Fama et Kenneth French. Pour eux, le « bêta » ne fonctionne pas, car il n'y a pas de lien déterminant entre la volatilité et le rendement, et donc le CAPM ne fonctionne pas non plus. L'envergure d'une entreprise permet de prédire avec plus de certitude le rendement : le rendement attendu des actions plus petites est en général plus élevé que celui des grandes actions. Enfin, les investisseurs peuvent espérer un rendement plus élevé des entreprises avec une valeur élevée par rapport à leur cours. Selon Fama et French, les actions de valeur devraient donc obtenir de meilleurs résultats que les actions de croissance.
- 39.2000 – *Irrational Exuberance* de Robert Shiller. Il affirme que les marchés financiers évoluent d'une exagération spéculative à l'autre et que les investisseurs se persuadent de la même chose à chaque bulle : « Les estimations gigantesques sont permises, car cette fois-ci, c'est différent ! » En fait, les acteurs de la Bourse se laissent entraîner par les médias, les émotions, la mentalité grégaire et surtout par eux-mêmes, de façon que les cours déjà fort élevés ne font qu'augmenter... jusqu'à l'explosion de la bulle.

## Capitalisation et actualisation

Comme toute décision financière doit tenir compte du temps et de l'incertitude, il existe deux concepts fort importants: la **capitalisation** et l'**actualisation**.

Sachant que la valeur des devises monétaires varie au fil du temps à cause, entre autres, de l'inflation des prix, il est possible d'estimer la valeur d'un euro de demain par rapport à un euro d'aujourd'hui. Il suffit, si le taux d'intérêt est connu, de multiplier l'euro de demain par le *facteur de capitalisation*  $1 + i$ .

Supposons que le taux d'intérêt  $i$  soit égal à 10%, un euro d'aujourd'hui équivaut à un euro de l'année prochaine multiplié par  $(1 + 0,1)$ , soit 1,1 euros futurs. Le raisonnement inverse est également plausible. Pour connaître la valeur d'un euro de demain, il suffit de multiplier un euro d'aujourd'hui par le *facteur d'actualisation*, soit  $1/1+i$ .

La **valeur actuelle nette** (VAN) d'un investissement est la différence entre le coût de cet investissement et la valeur actuelle des revenus futurs qui en résultent. Si  $X$  est égal à ce que rapporte l'investissement  $I$  au temps  $t=1$  et si le taux d'intérêt est égal à  $i$ , alors :

$VAN = X/1+i - I$
-------------------



## Analyse du bilan

Le **bilan** est l'inventaire, à une date donnée, des ressources de l'entreprise (passif) et de leurs affectations (actifs). Les postes d'actif sont classés par ordre croissant de liquidité, les postes de passif par exigibilité croissante. Le bilan est donné après affectation du bénéfice entre distribution et mise en réserve.

Pour analyser la structure du patrimoine d'une entreprise, il est nécessaire de regrouper les différents postes selon leur nature plutôt qu'en fonction de leur degré de liquidité ou d'exigibilité. Le regroupement fait apparaître la distinction entre **fonds de roulement net**, **besoin de financement à court terme** et **trésorerie**. Ces trois concepts constituent une première clé de l'analyse moderne de la structure financière.

Un bilan peut, schématiquement, se présenter comme suit :

	<b>ACTIF</b> (affectations)	<b>PASSIF</b> (ressources)	
<b>IM</b>	Immobilisations nettes (20 à 29)	Fonds propres (10 à 15) Provisions (16)	<b>FP</b> <b>PR</b>
<b>S</b>	Stocks (30 à 37)	Dettes à moyen et long terme (17 et 42)	<b>DLT</b>
<b>R</b>	Réalisable (40,41, 490-491)	Dettes à court terme d'exploitation (44 à 48, 492-493)	<b>DCTe</b>
<b>VD</b>	Disponible (50 à 58)	Dettes à court terme financières (43)	<b>DCTf</b>

Le **fonds de roulement net** (FRN) est égal à la différence entre les capitaux permanents (Fonds Propres + provisions + dettes à moyen et long terme) et les immobilisations : il indique le montant de capitaux permanents investis dans l'entreprise pour financer les actifs autres que les immobilisés. Un fonds de roulement net positif signifie que les capitaux permanents sont supérieurs aux immobilisés nets et que des capitaux permanents sont disponibles pour financer les besoins d'exploitation. Un fonds de roulement net négatif est le signe d'une insuffisance de financement en capitaux permanents par rapport aux immobilisés. De l'égalité entre actif et passif, il résulte que le fonds de roulement net peut également être calculé par le "bas du bilan" comme la différence entre actifs et passifs circulants :

$$\text{FRN} = \text{FP} + \text{PR} + \text{DLT} - \text{IM} = (\text{S} + \text{R} + \text{VD}) - (\text{DCTe} - \text{DCTf})$$

Le **besoin de financement à court terme** (BFCT) ou besoin de fonds de roulement désigne la différence entre les actifs et les passifs d'exploitation, soit les stocks (S) plus le réalisable (R) diminués des dettes à court terme d'exploitation (DCTexp). Si ce montant est positif, il correspond à la masse de fonds (liée à l'exploitation) qui doit être financée. Il est lié au décalage entre les recettes de l'entreprise et les dépenses nécessaires pour réaliser son activité.

$$\text{BFCT} = \text{S} + \text{R} - \text{DCTe}$$

La **trésorerie** est la différence entre les valeurs disponibles (VD) et les dettes à court terme financières (DCTfin).

$$\text{T} = \text{VD} - \text{DCTf}$$

Or, il y a égalité entre actif et passif du bilan, et elle peut donc s'écrire de façon condensée :

$$\text{FRN} = \text{BFCT} + \text{T}$$

**La première règle de gestion est que le fonds de roulement net soit positif.** Un fonds de roulement net négatif signifierait qu'une partie des immobilisés est financée par des dettes à court terme. Or, les immobilisés sont très peu liquides alors que les dettes à court terme sont exigibles dans des délais rapprochés. En conséquence, l'entreprise connaissant un fonds de roulement net négatif serait très vulnérable.

**La deuxième règle de gestion est que la trésorerie soit légèrement positive.** Un fonds de roulement net positif n'est pas une condition suffisante d'équilibre financier. S'il est inférieur au besoin de financement à court terme, il s'ensuivra que la trésorerie sera négative, c'est-à-dire que l'entreprise devra avoir recours au crédit bancaire à court terme pour couvrir la différence entre le besoin de financement à court terme et le fonds de roulement net. Par ailleurs, une trésorerie positive en excès constitue une masse non investie dans des emplois rentables et provoque un autre type de problème: celui de la rentabilité.

Il faut également noter que ces deux règles connaissent certaines exceptions selon le secteur d'activité. Les entreprises de distribution illustrent bien le caractère relatif des règles évoquées. Leur fonds de roulement net est négatif mais leur besoin de financement à court terme l'est également car elles vendent comptant ce qu'elles achètent avec un délai de paiement; certaines d'entre elles ont donc une trésorerie positive, c'est-à-dire une bonne situation de liquidité, malgré un fonds de roulement net négatif.

## Analyse du compte de résultats

Le **bénéfice** (ou la **perte**) de l'entreprise au cours d'un exercice donne une mesure comptable de l'enrichissement (ou de l'appauvrissement) des propriétaires de l'entreprise.

La législation définit une présentation utilisée par les entreprises commerciales et industrielles et qui dégage le **résultat** comme le solde de quatre postes :

- Le résultat d'exploitation ;
- Le résultat financier ;
- Le résultat exceptionnel ;
- Les impôts.

Le bénéfice est alors réparti entre distribution (dividendes et tantièmes) et mise en réserve. Préalablement à l'analyse financière, une restructuration du compte de résultats est nécessaire afin de dégager les agrégats pertinents (voir tableau ci-contre). Deux différences essentielles sous-tendent la nouvelle présentation. La première est la dissociation des produits financiers et des charges financières. La seconde modification est le regroupement au sein de chacune des rubriques des amortissements, provisions et réductions de valeur. La raison de cette présentation est de faire apparaître les montants ne correspondant à aucun décaissement afin de dégager les flux financiers (c'est-à-dire les montants encaissés et décaissés).

<b>Compte de résultats restructuré</b> <b>EXPLOITATION</b> Produit d'exploitation (70, 74)* - Charges d'exploitation (60, 61, 71, 72) <hr/> <b>= Valeur ajoutée brute</b> - Rémunérations, charges sociales...(62,64) <hr/> <b>= Excédent brut d'exploitation</b> - Amortissements, réductions, provisions (630 à 637) <hr/> <b>= Résultat d'exploitation</b> <b>FINANCIER</b> Produits financiers ou Excédent brut financier (750 à 759) - Amortissements financiers (651) <hr/> <b>= Résultat financier</b> <b>EXCEPTIONNEL</b> Produits exceptionnels (763 à 769) - Charges exceptionnelles (663 à 669) <hr/> <b>= Excédent brut exceptionnel</b> + Reprises d'amortissements, de provisions (760 à 762) - Amortissements, provisions, réductions (660 à 662) <hr/> <b>= Résultat exceptionnel</b> <b>TOTAL</b> Excédent brut total - Amortissement, provisions et réductions de valeur <hr/> <b>= Résultat brut total</b> - <b>CHARGES FINANCIÈRES</b> (650, 652 à 659) - <b>IMPOTS</b> (67,77) <hr/> <b>RÉSULTAT NET</b>
---

Les **charges financières** résultent des dettes contractées par l'entreprise pour financer l'ensemble de son actif. Elles apparaissent dans la version restructurée du compte de résultats en déduction du résultat total de l'entreprise avant charges financières et impôts.

L'**excédent brut** est le résultat avant amortissements, provisions et réductions de valeur.

Le **résultat d'exploitation** donne les gains (ou les pertes) résultant de l'activité d'exploitation courante de l'entreprise.

La **valeur ajoutée** (VA) mesure l'enrichissement réalisé par l'entreprise et qui sera réparti entre les salariés, les apporteurs de capitaux (créanciers et actionnaires) et l'État (impôts). Elle est définie comme la différence entre la valeur de la production et la valeur des consommations intermédiaires.

$$\begin{aligned} \text{VA} &= \text{CA} + \delta\text{SPF} + \text{Pim} - (\text{ACH} - \delta\text{SMP} + \text{B\&S}) \\ &= \text{CA} - (\text{ACH} - \delta\text{S} + \text{B\&S} - \text{Pim}) \end{aligned}$$

VA = valeur ajoutée ;

$\delta\text{SPF}$  = variation de stocks de produits finis et semi-finis ;

CA = chiffre d'affaires ;

Pim = production immobilisée ;

ACH = achats de matières et fournitures ;

$\delta\text{SMP}$  = variation de stocks de matière ;

B&S = achat de biens et services divers ;

$\delta\text{S}$  =  $\delta\text{SPF} + \delta\text{SMP}$

\* Ces chiffres sont les numéros des diverses rubriques du Plan Comptable Minimum Normalisé (PCMN)

La **production** se compose de :

- La production vendue ;
- La production stockée ;
- La production destinée à l'entreprise elle-même.

Les **consommations intermédiaires** comprennent :

- Les consommations de matières stockées ;
- Les achats de matières et fournitures ;
- Les services achetés à l'extérieur.

La **marge commerciale** donne, pour les entreprises commerciales, la différence entre le chiffre d'affaires et le prix de revient des marchandises.

$$\text{Marge commerciale} = \text{CA} - (\text{ACH} - \delta\text{S} - \text{Pim})$$

La marge commerciale diffère de la valeur ajoutée car elle ne tient pas compte des biens et services divers achetés à l'extérieur.

L'**excédent brut d'exploitation** est obtenu en soustrayant de la valeur ajoutée l'ensemble des charges de personnel. Il donne le résultat d'exploitation avant amortissements. Ne dépendant que de la seule exploitation, il servira à payer les charges financières, les impôts et à rémunérer le capital de l'entreprise.

**L'analyse de l'excédent brut d'exploitation (et de la valeur ajoutée dont il découle) permet de dégager les informations relatives à l'exploitation de l'entreprise indépendamment de sa politique financière, c'est-à-dire de son endettement, de sa politique de dividende et de la politique fiscale de l'État.**

Nous trouvons dans les **produits financiers** les revenus résultant des immobilisations financières de l'entreprise (participations, placements...).

Le **résultat exceptionnel** prend en compte les produits exceptionnels (plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés,...) et les charges exceptionnelles (moins values sur réalisation d'actifs immobilisés,...).

Les résultats financiers et exceptionnels viennent s'ajouter au résultat d'exploitation pour déterminer le résultat total de l'entreprise.

Le **résultat net de l'exercice** est la différence entre le résultat avant charges financières et impôts (en anglais **EBIT**, "earning before interest and taxes"), et les charges financières et impôts.

**Le communicateur désireux d'analyser la santé financière de l'entreprise s'efforcera de déterminer le montant net encaissé par celle-ci au cours de l'exercice.**

En effet, la rentabilité des capitaux investis dans l'entreprise résulte de la comparaison des montants dépensés et de l'ensemble des recettes générées par l'activité. C'est donc les flux de trésorerie qui constituent les variables permettant d'apprécier la santé financière de l'entreprise.

Il convient de préciser en ce domaine diverses notions :

Le **cash flow** ou **marge brute d'autofinancement** est la masse de fonds générée au cours de l'exercice et susceptible d'être réinvestie dans l'entreprise. Il s'agit donc d'un montant après charges financières et après impôts mais avant paiement de dividendes. Le cash flow est égal au chiffre d'affaires moins les charges d'exploitation, les charges financières et les impôts. Il peut être également calculé en rajoutant au bénéfice les amortissements et provisions.

Le **cash flow d'exploitation** (CFE) ou flux de trésorerie d'exploitation est donné par la différence entre encaissements et décaissements.

$$\begin{aligned} \text{CFE} &= (\text{CA} - \delta\text{CL}) - (\text{ACH} + \text{B\&S} + \text{Rémun.} - \delta\text{Fourn.}) \\ &= \text{EBE} - (\delta\text{client} + \delta\text{Stock} - \delta\text{Fournisseur}) \end{aligned}$$

De manière générale, la différence entre l'excédent brut d'exploitation et le cash flow est égale à la variation du besoin de financement à court terme.

$$\text{CFE} = \text{EBE} - \delta\text{BFCT}$$

Ce besoin de financement à court terme résulte souvent de deux types de décalage entre les encaissements (décaissements) et les produits (charges). Le premier tient à l'existence de stocks découlant du décalage entre les achats et les ventes de produits finis. Le second résulte des délais de

paiement accordés par les fournisseurs et des délais de recouvrement des créances sur les clients. Il se traduit par l'existence des postes clients et fournisseurs au bilan.

Le flux de trésorerie net est quant à lui obtenu en soustrayant de la marge brute d'autofinancement la variation du besoin de financement à court terme.

$$\text{Flux de trésorerie net} = \text{MBA} - \delta\text{BFCT}$$

### Analyse financière externe : les ratios

Nous avons présenté les regroupements à effectuer pour dégager du bilan et du compte de résultats les éléments de base du diagnostic financier. Nous pouvons maintenant entamer l'analyse financière proprement dite.

Le traitement des données comptables dépend, avant tout, des questions auxquelles le communicateur souhaite répondre. La méthode des ratios consiste à comparer *dans le temps et dans l'espace* un certain nombre de rapports caractéristiques de la situation, du potentiel, de l'activité ou du rendement, d'après les données des comptes annuels. Elle aborde trois types de questions :

- 1° l'entreprise est-elle rentable?
- 2° l'entreprise dégage-t-elle suffisamment de liquidités?
- 3° l'entreprise est-elle solvable?

Les **ratios** sont des rapports entre deux grandeurs, dont on attribue une signification particulière à certaines valeurs. Les ratios financiers mettent en évidence les caractéristiques économiques et financières de l'entreprise.

**Il convient de comparer les ratios de l'entreprise à ceux de son secteur et d'en étudier l'évolution au cours du temps.** Les principaux ratios concernent la rentabilité, la liquidité et la structure financière de l'entreprise. Ils sont calculés sur base des données comptables. Cela ne signifie nullement que ces données donnent toute l'information souhaitée.

En particulier, pour les entreprises cotées en Bourse, l'évolution du cours donne des informations précieuses sur l'appréciation par le marché de la valeur des actions. Pour ce type d'entreprise, le communicateur disposera d'un ratio particulier, le **PER** (*price earning ratio*).

### Analyse de la rentabilité

La **rentabilité** est l'aptitude à donner un bénéfice suffisant. Elle est la première condition de santé financière de l'entreprise.

Une mesure de rentabilité consiste à établir le rapport entre un résultat et une base de référence. Deux types de base de référence sont utilisés: le produit de l'exercice et les capitaux investis.

#### La rentabilité commerciale

La **rentabilité commerciale** indique ce que gagne l'entreprise par euro de chiffre d'affaires. Elle donne une comparaison entre le produit de l'entreprise et ses coûts.

Deux mesures peuvent en être données :

- La **marge brute sur vente** qui est égale au rapport du résultat d'exploitation avant amortissements et provisions (ou excédent brut d'exploitation - EBE) et du chiffre d'affaires (CA).

$$R_{\text{com}} = \text{EBE}/\text{CA}$$

- La **marge nette sur ventes** qui exprime le rapport du résultat d'exploitation (après amortissements et provisions) et du chiffre d'affaires.

$$R_{\text{com}} = \text{Résultat net}/\text{CA}$$

Le premier ratio, basé sur un résultat avant déduction des charges financières et impôts, n'est pas affecté par la politique de financement de l'entreprise ce qui le rend plus comparable avec les ratios d'autres entreprises du même secteur. Le second ratio tient compte des charges non décaissées.

### La rentabilité économique

La **rentabilité économique** ("return on investment" - ROI) détermine ce que gagne l'entreprise par ses activités courantes compte tenu des capitaux investis mais sans tenir compte de la structure financière.

Elle est donnée par le ratio :

$$R_{\text{éco}} = \text{ROI} = \text{Excédent brut total}/\text{Actif}$$

L'**Excédent brut total** (EBT) étant calculé avant amortissement, provisions et réductions de valeur, la rentabilité économique se base sur le cash flow potentiel de l'entreprise.

Pour une entreprise dont les produits financiers et exceptionnels sont nuls (c'est-à-dire telle que  $\text{EBE} = \text{EBT}$ ) :

$$R_{\text{éco}} = (\text{EBE}/\text{CA}) \times (\text{CA}/\text{Actif})$$

Le premier rapport correspond à la rentabilité commerciale, le second à la rotation des actifs, c'est-à-dire au chiffre d'affaires réalisé par euro investi dans l'entreprise. On a donc :

$$R_{\text{éco}} = R_{\text{com}} \times \text{Rotation des actifs}$$

Une même rentabilité économique peut donc être obtenue soit par une rentabilité commerciale faible couplée à une rotation des actifs élevée (par exemple la grande distribution), soit par une rentabilité commerciale plus élevée et une rotation des actifs faible (le commerce de luxe, entre autres). Dans la pratique, cela se traduit par deux politiques commerciales opposées :

- 1° une politique de prix bas avec une faible marge mais un chiffre d'affaires très important (ex.: Moulinex) ;
- 2° une politique de qualité à forte marge accompagnée d'une faible rotation des investissements (ex.: Miele).

### La rentabilité financière

La **rentabilité financière** ("return on equity" - ROE) est la rentabilité réalisée par les actionnaires de l'entreprise. Elle est donnée par le ratio :

$$R_{\text{fin}} = \text{ROE} = \text{Bénéfice}/\text{Fonds propres}$$

Le bénéfice est affecté par les amortissements, provisions et réductions de valeurs. Il est dès lors préférable d'utiliser le ratio :

$$R_{\text{fin}} = \text{Marge brute d'autofinancement}/\text{Fonds propres}$$

La relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière dépend de l'endettement de l'entreprise. Prenons une représentation schématique du bilan, soit :

$$\text{Actif} = \text{Fonds propres} + \text{dettes}$$

et supposons qu'il n'y a pas d'amortissements, de provisions ou de réductions de valeurs. La marge brute d'amortissement sera dès lors égale au bénéfice. Le résultat total (Restot) sera égal à la somme

des résultats d'exploitation, des produits financiers et du résultat exceptionnel. Le bénéfice sera donc donné par la relation :

$$\begin{aligned} \text{BENE} &= \text{Restot} - iD - (\text{Restot} - iD) \times T \\ &= \text{Restot} \times (1-T) + i(1-T)D \end{aligned}$$

BENE = bénéfice; Restot = Résultat total; i = taux d'intérêt moyen de la dette; D = total des dettes donnant lieu au paiement d'intérêts; T = taux d'imposition des bénéfices; FP = fonds propres

La rentabilité financière peut donc s'écrire :

$$\begin{aligned} R_{\text{fin}} &= \text{BENE}/\text{FP} \\ &= (\text{BENE}/\text{Actif}) \times (\text{Actif}/\text{FP}) \\ &= (\text{Restot} \times (1-T)/\text{Actif}) \times (1+D/\text{FP}) - i \times (1-T) \times D/\text{FP} \\ &= R_{\text{éco}} \times (1-T) \times (1+D/\text{FP}) + i \times (1-T) \times D/\text{FP} \end{aligned}$$

Posons  $R^*_{\text{éco}}$  = rentabilité économique après impôts  
 $= R_{\text{éco}} \times (1-T)$

On obtient ainsi, en regroupant les termes :

$$R_{\text{fin}} = R^*_{\text{éco}} + (R^*_{\text{éco}} - i(1-T)) \times D/\text{FP}$$

Cette relation reflète l'effet de levier comptable que joue le coefficient d'endettement de l'entreprise dans la détermination de la rentabilité financière. Si la rentabilité économique est supérieure au coût de la dette, la différence ( $R^*_{\text{éco}} - i(1-T)$ ) est positive et la rentabilité des fonds propres de l'entreprise endettée est supérieure à celle d'une même entreprise non endettée; le gain réalisé sera d'autant plus important que le coefficient d'endettement est élevé. Si, par contre, la rentabilité économique est inférieure au taux d'intérêt, la situation inverse se produira. La différence ( $R^*_{\text{éco}} - i(1-T)$ ) sera négative et les actionnaires de l'entreprise endettée réaliseront une rentabilité moindre qu'en l'absence de dettes.

### *Analyse de la liquidité*

La **liquidité** de l'entreprise est définie comme la capacité de faire face à ses engagements à court terme. Elle est mesurée par le **ratio de liquidité général** ("**current ratio**") qui compare l'ensemble des actifs circulants (stocks + réalisable + disponible) à l'ensemble des dettes à court terme (dettes à court terme d'exploitation + dettes à court terme bancaires) :

$$\text{Ratio de liquidité général} = \text{Actifs circulants}/\text{Dettes à court terme}$$

Les stocks étant un actif circulant peu liquide, un second ratio de liquidité, l'**acid test**, est également utilisé. Il compare le réalisable et le disponible aux dettes à court terme.

$$\text{Acid test} = (\text{Réalisable} + \text{Disponible})/\text{Dettes à court terme}$$

L'entreprise sera considérée dans une situation satisfaisante si les deux ratios ont une valeur supérieure à l'unité. Concrètement, cela signifie que les actifs à court terme sont supérieurs aux dettes à court terme.

Un ratio de liquidité supérieur à l'unité est synonyme d'un fonds de roulement positif. La liquidité de l'entreprise doit donc s'appréhender par un examen de la différence entre le fonds de roulement net et le besoin de financement à court terme.

Le besoin de financement à court terme dépend du délai d'écoulement des stocks, de la marge commerciale, du délai moyen de recouvrement des créances commerciales, et du délai moyen de paiement des dettes commerciales.

Dès lors, l'évolution du besoin de financement à court terme peut être mesurée par les divers ratios de rotation, soit :

$$\text{Le délai d'écoulement du stock ou nombre de jours des stocks} \\ = (\text{Stocks/Prix de revient des ventes}) \times 365$$

$$\text{La rotation des stocks} \\ = \text{Prix de revient des ventes/Stocks}$$

$$\text{Le nombre de jours de crédit clients} \\ = (\text{client/chiffre d'affaires}) \times 365$$

$$\text{Le nombre de jours de crédit fournisseurs} \\ = (\text{Fournisseurs/Achat}) \times 365$$

### *Analyse de la solvabilité*

La **solvabilité** de l'entreprise est mesurée par le degré d'endettement de l'entreprise et par sa capacité à faire face aux engagements résultant des dettes contractées. Le degré d'endettement de l'entreprise peut être mesuré par le coefficient d'endettement :

$$\text{Coefficient d'endettement} = \text{Dettes/Fonds propres}$$

Les dettes comprennent les dettes à moyen et long terme et les dettes à court terme bancaires.

Pour mesurer la capacité de l'entreprise de payer les intérêts de ses dettes, il suffit d'analyser la couverture des charges financières :

$$\text{Couverture des charges financières} \\ = \text{Excédent brut total/charges}$$

Pour savoir en combien d'années l'entreprise peut rembourser l'ensemble de ses dettes si elle consacre la totalité de sa marge brute d'autofinancement au remboursement, il existe également un ratio :

$$\text{Couverture des dettes par le cash flow} \\ = \text{Dettes/MBA}$$

### *L'interprétation des ratios*

L'**interprétation des ratios** varie avec le temps et le secteur d'activité de l'entreprise. Trois usages des ratios peuvent être envisagés: **la comparaison à des normes absolues** qui indiquerait si un ratio est ou non satisfaisant, **la comparaison avec les ratios d'autres entreprises comparables** et **l'analyse de l'évolution des ratios de l'entreprise sur plusieurs périodes**.

Le **ratio de liquidité générale** (current ratio) est généralement considéré comme devant être supérieur à l'unité, une valeur de deux étant considérée comme satisfaisante. Il existe cependant des secteurs, dont la distribution, qui illustrent le caractère relatif de cette norme. Dans la même logique, l'**acid test** devrait également être supérieur à l'unité.

En ce qui concerne la solvabilité, le **coefficient d'endettement** devrait être inférieur à l'unité; une valeur comprise entre 1/3 et 2/3 est souvent jugée satisfaisante. Il faut toutefois noter que l'endettement de l'entreprise peut avoir des effets bénéfiques si la rentabilité des capitaux investis est supérieure au taux d'intérêt. De toute manière, une évaluation de marché sera préférable si l'entreprise est cotée. **Dans tous les cas, l'utilisation des ratios doit être considérée comme l'étape préliminaire d'une analyse financière.** Elle s'accompagne, dans la pratique, d'une étude des flux de fonds dans l'entreprise (analyse interne des flux financiers) qui dépasse le cadre de ce cours.



## **Évaluation d'une entreprise** (SAUCIN, 2005 : 260-266)

L'**évaluation d'une entreprise** fait appel à un très grand nombre de concepts et de résultats issus de la théorie financière. Il n'est pas possible, dans le cadre de cette synthèse de les présenter tous. Nous examinerons seulement les approches permettant d'aboutir à la valeur des actions d'une entreprise entièrement financée par capitaux propres et au cas d'un financement mixte par capitaux propres et par capitaux empruntés.

### **L'entreprise est entièrement financée par capitaux propres**

#### *L'entreprise est cotée en Bourse*

Si l'entreprise est entièrement financée par fonds propres, sa valeur (V) est égale à la valeur de l'ensemble des actions. Comme elle est cotée en Bourse, il suffit de multiplier le cours par le nombre d'actions, soit :

$$V = \text{cours de l'action} \times \text{nombre d'actions}$$

Le **price earning ratio (PER)** détermine la valeur de l'entreprise en activité. Cette évaluation sera faite par référence aux prix en vigueur sur le marché boursier. Cette méthode se base sur les rapports cours/bénéfice ("**price earning ratio**") en vigueur sur le marché. Le **price earning ratio (PER)** est égal au rapport entre le cours d'une action et le bénéfice par action :

$$\text{PER} = P_0 / \text{ben}$$

ben = bénéfice par action

$P_0$  = cours de l'action à la date d'évaluation.

Ce rapport donne le prix fixé par le marché par euro de bénéfice d'une entreprise. Par exemple, un PER de 7 signifie que le prix de marché des actions est de € 7 par euro de bénéfice de l'entreprise. Le PER est disponible dans plusieurs journaux financiers. Au plan de l'évaluation, la valeur des actions est obtenue en multipliant le bénéfice par le PER observé pour des entreprises similaires appartenant au même secteur d'activité, soit :

$$V = \text{Ben} \times \text{PER}$$

Ben = bénéfice estimé de l'entreprise

PER = PER observé sur le marché pour des entreprises similaires.

Cette méthode ne se révèle pas toujours fiable, car des entreprises caractérisées par des risques différents donnent lieu à des PER différents (une entreprise risquée étant caractérisée par un PER plus faible que celui d'une entreprise peu risquée. Des entreprises ayant des potentiels de croissance différents auront, à risque égal, des PER différents).

La seconde approche pour aboutir à l'évaluation des actions consiste à **actualiser les dividendes futurs**. Cette méthode implique de prévoir l'évolution des dividendes futurs octroyés par l'entreprise. Cette démarche est associée à la **théorie de formation des prix pour les avoirs financiers (capital asset pricing, CAPM)** développée par deux auteurs, à savoir **Modigliani** et **Miller**, qui démontrèrent que la valeur d'une entreprise est indépendante de sa politique financière. Que le passif d'une

entreprise soit constitué uniquement de fonds propres ou qu'il soit constitué de fonds propres et de dettes, la valeur de cette entreprise reste la même, soit :

$$V_0 = \sum_t (FCF_t)/(1+r)^t$$

Cette approche peut être utilisée pour évaluer n'importe quelle entreprise. Dans la pratique, on utilise une version simplifiée de ce modèle connu sous le nom de **modèle de Gordon Shapiro**. Il se base sur le fait que la politique financière de l'entreprise est définie par une description de ses possibilités d'investissement, par sa politique de dividende et par sa politique de financement, soit :

$$V_0 = BEN_1 \times PAYOUT / (r-g)$$

$V_0$  = valeur de l'entreprise à la date 0

$BEN_1$  = bénéfice de l'entreprise en temps 1

PAYOUT = somme des dividendes

r = rentabilité attendue d'une action de risque similaire

g = estimation du taux de croissance à long terme du dividende

### *L'entreprise est endettée* (cas le plus courant)

Dans le cas d'une entreprise endettée, sa valeur est la somme de la valeur de ses actions (E) et de la valeur de sa dette (D).

$$V = E + D$$

Selon **Modigliani-Miller**, la valeur de l'entreprise reste identique quelle que soit sa structure financière, soit :

$$V_0 = \sum_t (FCF_t)/(1+r)^t$$

$V_0$  = valeur de l'entreprise à la date 0

$FCF_t$  = free cash flow = cash flow d'exploitation diminué des impôts et des investissements en temps t.

r = rentabilité attendue d'une action de risque similaire

t = nombre d'années.

Cependant, en s'endettant l'entreprise réalise une économie fiscale et augmente donc sa valeur. Dès lors, la valeur de l'entreprise endettée égale la valeur de l'entreprise non endettée augmentée de la valeur actuelle des économies fiscales résultant de l'endettement (VAFE), soit :

$$V = V_0 + VAFE$$

$$\text{et } VAFE = \sum_t (I_t + F_t + R_t)/(1+i)^t$$

$I_t$  = montant des intérêts versés durant t années

$F_t$  = montant des frais payés durant t années

$R_t$  = montant du capital remboursé durant t années

i = taux d'intérêt

## Les arcanes de la Bourse

### Les marchés

La **Bourse** est le lieu de rencontre entre tous les acheteurs et tous les vendeurs de **titres (actions ou obligations)**. Le **cours** de chaque titre s'y établit selon la loi de l'offre et de la demande. La **criée** et d'autres procédés permettent de trouver un prix commun qui satisfait le plus grand nombre possible de demandes d'achat et d'offres de vente. Le cours est enregistré par son inscription à un tableau ou sur un écran, cette inscription s'appelle **cotation**.

#### *Le marché au comptant*

Au **marché au comptant**, où les opérations se font au comptant, on utilise toujours la **technique de la balance**, c'est-à-dire qu'on inscrit sur une grande feuille de papier les offres d'achat à gauche (avec pour chacune d'elles le nombre de titres et le prix maximum accepté par le client), et les offres de vente à droite (avec également la quantité et le prix maximum).

Les ordres sont classés selon une échelle de prix unique. Pour chaque degré de l'échelle, on totalise combien de titres (avec limite ou "au cours"\*) peuvent être vendus, et combien de titres peuvent être achetés. Le cours proposé sera celui où le plus gros total de la colonne de gauche rencontre le plus gros total de la colonne de droite. Une série de garde-fous permettent d'éviter des fluctuations de cours exagérées.

Il existe plusieurs marchés boursiers où les opérations se font au comptant : il y a le **marché du parquet** où sont traitées la majorité des actions figurant en Bourse de Bruxelles, et les obligations non émises par l'État ou les organismes publics. Une caractéristique essentielle de ce marché du parquet, c'est qu'on y établit pour chaque valeur **un seul cours par jour**. Les variations maxima autorisées par jour sont de 5% pour les actions et de 2% pour les obligations.

Un deuxième marché est le **marché de la Corbeille** ou à cours multiples. Plusieurs cours successifs par séance peuvent y être inscrits. À la corbeille, la variation maximale autorisée est de 10% d'un cours sur l'autre, avec un maximum de deux pareilles variations par jour. Mais si la valeur est répertoriée aussi au terme, il n'y a pas de limite à la variation.

Le **marché des rentes** est un marché au comptant à cours unique. Il se distingue du parquet parce qu'il est régi par le **Fonds des Rentes**. Sont traitées à ce marché les obligations d'emprunts émis par l'État belge et d'emprunts garantis par celui-ci. Le Fonds des Rentes communique les cours aux autorités boursières de Bruxelles, qui ne font que les transcrire.

Au **marché des ventes publiques supplémentaires** sont traitées des valeurs qui ne satisfont pas à toutes les prescriptions appliquées par le Comité de la Cote pour l'admission d'un titre en Bourse. Il s'agit d'un marché au comptant à cours unique.

Au **second marché** se traitent les valeurs des petites et moyennes entreprises.

#### *Le marché à terme*

Au **marché à terme**, les cours ne s'établissent plus par une criée, mais sont déterminés par ordinateur, animé par un programme appelé **C.A.T.S.** ("computer assisted trading system"). Les

---

\* Il existe des ordres d'achat et de vente qui ne sont pas assortis d'une limite maximale ou minimale. Ce sont les ordres dit "**au cours**". Ceux-là peuvent être satisfaits quel que soit le premier cours coté.

agents de change entrent leurs ordres d'achat ou de vente et l'ordinateur central calcule automatiquement le prix correspondant le mieux à l'offre et à la demande du moment.

Le **marché à terme** peut connaître plusieurs cours successifs. Il n'y a pas de limite à la variation par rapport au cours précédent, mais la différence essentielle avec la corbeille, c'est que les opérations ne sont pas liquidées du jour au lendemain. On attend la fin de la quinzaine en cours pour effectuer d'un côté le paiement, et de l'autre côté la livraison des titres. Cette particularité permet des spéculations à court terme sans déplacement de grosses sommes d'argent. Si l'acheteur prévoit que telle valeur aura à la fin de la quinzaine un cours plus élevé qu'aujourd'hui, il l'achète ce jour même à terme, sans bourse délier. Lors de la liquidation, il paiera un prix inférieur au cours du jour, et pourra revendre en même temps ses titres, à ce cours du jour, en empochant un bénéfice. Les deux opérations s'annulant par une compensation, le règlement final ne porte que sur la différence. Il n'aura immobilisé que la somme nécessaire aux besoins de couverture (25% au moins de la valeur totale des titres en jeu).

L'acheteur n'est bien entendu pas obligé d'attendre la fin de la quinzaine pour annuler son achat par une vente. Il peut revendre, sans les posséder matériellement, des titres à terme dès que se précise une certaine tendance.

### *Le marché hors-bourse et options*

Le **marché hors-bourse** sert à échanger des valeurs non cotées. Il s'opère sous la seule responsabilité des agents de change ou banques qui centralisent les ordres d'achat et de vente en ces valeurs. Il s'agit surtout d'**euro-obligations** émises en dehors du pays de l'émetteur et placées simultanément dans plusieurs pays.

Les **options** sont des droits d'acheter (call) ou de vendre (put) des actions à un cours déterminé à un terme de trois, six ou neuf mois. Ce marché permet d'opérer en mobilisant de moins grandes sommes d'argent et de minimiser ainsi le risque de perte.

Les **warrants** sont des titres donnant à son propriétaire le droit d'en acquérir un autre, selon des conditions définies.

### **Choix des investissements**

Le **choix des investissements** implique une dépense initiale et des rentrées de fonds futurs. Ces divers fonds engendrent des coûts. Il convient de s'assurer que les investissements ne rapportent pas moins que les placements. Comme nous l'avons vu, l'actualisation est une technique d'évaluation qui permet de prendre en compte les conditions du marché et l'échéancier des flux monétaires caractérisant un projet. L'analyse d'un projet d'investissement est résolu grâce à l'actualisation. Il suffit de calculer pour chaque projet d'investissement leur valeur actuelle nette, soit :

$$VAN = \sum X_t / (1+i)^t - I$$

Cependant, un financement (achat d'actions) est plus risqué qu'un placement (achat d'obligations). Dès lors, il convient de tenir compte de ce risque quand on désire acquérir des actions. On ajoutera au taux d'intérêt offert par les obligations une prime de risque qui variera selon le type d'actions, soit :

$$i + (R_m - i) \times \beta$$

$R_m$  = rentabilité attendue du marché  
 $i$  = taux d'intérêt sur les obligations d'État  
 $\beta$  = risque spécifique à l'entreprise

Comme nous pouvons le constater, il existe deux composantes au risque :

- **Une composante diversifiable** : tout ce qui est spécifique à l'entreprise et n'a pas de lien avec les autres sociétés ( $\beta$ ). Un  $\beta < 1$  indique une action plus sûre que le marché en général, un  $\beta > 1$  indique une action plus risquée.
- **Une composante systématique** : tout ce qui est général pour l'ensemble des sociétés ( $R_m - i$ ).

Le risque diminue avec le nombre d'actions différentes que l'on possède dans son portefeuille. **La diversification du portefeuille est** dès lors **une première garantie contre les risques**. Pour la même raison, le risque systématique est moins élevé au niveau international qu'au niveau du marché national. Le  $\beta$  propre à chaque entreprise peut être calculé suite à de nombreuses observations. En Belgique, le  $\beta$  est donné pour chaque entreprise par **budget hebdo**.

## Rentabilité, rendement et indices

Le **prix d'une action** sur le marché dépend de la rentabilité espérée du capital. Celle-ci est fonction du **bénéfice** réalisé par la société, du **taux d'intérêt** (nominal ou à prix courant) sur les obligations d'État, de l'**inflation** et du **risque**. Le prix est donc calculé en ajoutant au taux d'intérêt la prime de risque, soit :

$$i + (R_m - i) \times \beta$$

dont il faut établir la **rentabilité moyenne** (return), soit :

$$\text{La rentabilité moyenne (return)} \\ = \text{Dividende} + \delta \text{ Cours/Cours initial}$$

$\delta$  Cours = variation du cours

Ce return est différent du **rendement** de l'action.

$$\text{Le rendement (yield)} = \text{Dividende} / \text{Cours initial}$$

Si une société ne paie pas de dividendes à ses actionnaires, elle a un rendement nul, mais elle peut avoir une rentabilité moyenne (return) positive.

Il existe deux types d'indices tenant compte de l'évolution du prix des actions :

- 1° les **indices de prix** qui mesurent l'évolution du prix de l'action sans tenir compte du jour de paiement du dividende ;
- 2° les **indices de rentabilité** qui mesurent l'évolution du prix de l'action en tenant compte du dividende.

En fait, la plupart des journaux financiers donnent les indices de prix, auxquels il faut ajouter les rendements (yields) pour trouver les indices de rentabilité. Plusieurs indices de prix sont célèbres. Il s'agit du **Dow Jones** (établi sur les trente premières valeurs industrielles de la bourse de New-York (**Wall Street**) dont la capitalisation est la plus élevée), du **Nikkei (Nihon Keizai Shimbun)** (bourse de Tokyo), du **Standard and Poor's** (500 valeurs à la bourse de New-York) et du **CAC 40** (40 premières actions de la bourse de Paris). Le célèbre quotidien, **The Financial Times**, calcule tous les indices nationaux de la même manière et couvre 2.400 valeurs.

## Agences de notation

Une **agence de notation** désigne une entreprise ou une institution chargée de la notation financière des collectivités (États...) ou des entreprises selon certains critères définis par une réglementation ou par les acteurs du marché. Les premières agences de notation financière sont **Standard & Poor's** (1860), **Moody's** (1909) et **Fitch Ratings** (1924). Ces agences opèrent, contre rémunération, à la demande des entreprises (et éventuellement des collectivités publiques) désirant être notées. Leur indépendance a toutefois été discutée depuis l'affaire Enron et la crise financière de 2008.

## Le trading

### De la fiction à la réalité des marchés financiers

En paraphrasant Geraint Anderson (2009 : 27), de l'évaluation d'une entreprise et des arcanes de la Bourse vous devriez normalement avoir retenu les points suivants :

1° La Bourse est un énorme marché où les gens qui veulent investir pour gagner de l'argent rencontrent des gens qui veulent que l'on investisse de l'argent dans leurs entreprises ;

2° Les actions montent ou descendent selon l'offre et la demande. S'il y a plus d'acheteurs que de vendeurs, elles montent et vice versa ;

3° Le cours d'une action reflète les *cash flows* futurs de la société, actualisés par rapport au coût d'investissement divisé par le nombre d'actions ;

4° Les deux principaux critères pour évaluer des actions sont le PER, qui est le rapport entre le cours de l'action et le bénéfice net par action, et le rendement, qui est calculé en divisant le dividende par le cours de l'action.

Vous pourriez même ajouter comme l'a révélé Terry Smith dans son ouvrage *Accounting for Growth* (1992) que l'on peut de moins en moins se fier aux PERS, car les bénéfices peuvent être facilement manipulés par les directeurs financiers. Et donc, ce sont davantage les flux disponibles de trésorerie qui dictent l'index du cours de l'action.

Pour Geraint Anderson (2009 : 33), les PER et le cash flow sont de belles conneries et les traders sont les rois du baratin.

Bref, dans la réalité, les marchés financiers ressemblent très fort aux parties de poker. Il faut à la fois connaître les **règles du jeu**, les **probabilités** et avoir une **excellente intuition** afin de tenir compte des aspects suivants :

- Les différents marchés ;
- La psychologie de masse ou la psychologie des foules ;
- La psychologie des traders (les autres « joueurs/acteurs ») ;
- Les rumeurs (KAPFERER, 1998) ;
- L'actualité (les informations) ;
- Les tendances du marché.
- ...

### Les règles du jeu

Un marché à terme permet de jouer sur les instruments financiers avec un fort *effet de levier*. Il faut passer ses ordres à un courtier (*broker*). Celui-ci est habilité à exécuter les ordres des clients sur les marchés. Il existe deux possibilités de jouer sur les marchés à terme :

Vendre un contrat à terme ( <i>future</i> )	Acheter un contrat à terme ( <i>future</i> )
On joue alors <i>la baisse</i> du produit à court terme : Je vends à terme pour racheter entre temps <b>plus bas</b>	On joue <i>la hausse</i> du produit à court terme : J'achète à terme pour vendre juste après <b>plus haut</b>
Exemple : baisse du pétrole	Exemple : hausse du pétrole
J 1 Prix du pétrole à l'ouverture : 106,80 dollars	J 1 Prix du pétrole à l'ouverture : 106,80 dollars
Je vends à terme cinq contrats Pétrole à 106,80\$ Un contrat = 1000 barils à 106,80, soit 106.800\$, avec une <i>mise initiale</i> de 6.000\$. Cinq contrats, donc 5 x 6000\$ => mise de fonds : 30.000\$, soit 20.000 euros	J'achète cinq contrats Pétrole à 106,80\$ Un contrat = 1000 barils à 106,80, soit 106.800\$, avec une <i>mise initiale</i> de 6.000\$. Cinq contrats, donc 5 x 6000\$ => mise de fonds : 30.000\$, soit 20.000 euros
J2 Prix du pétrole à l'ouverture : 101,70 dollars	J2 Prix du pétrole à l'ouverture : 110,80 dollars

J'achète cinq contrats Pétrole à 101,70 dollars Pour pouvoir honorer mon offre à l'échéance  ⇒ $5 \times 1000 \times (106,80 - 101,70) = 25.500\$, \text{ soit } +/- 17.000 \text{ euros}$	J'ai mes cinq contrats Pétrole à 106,80 dollars Que je peux directement vendre à 110,80 dollars  ⇒ $5 \times 1000 \times (110,80 - 106,80) = 20.000\$, \text{ soit } +/- 13.333 \text{ euros}$
Il n'est pas nécessaire d'acheter tout de suite. Il est possible, jusqu'à l'échéance de paiement, d'attendre que le cours du dollar baisse encore...	Il n'est pas nécessaire de revendre tout de suite. Il est possible, jusqu'à l'échéance de paiement, d'attendre que le cours du dollar monte encore...
Question : Faut-il racheter parce que 16.000 euros de gain en une journée pour une mise de fonds de 20.000 euros, c'est énorme ? Ou faut-il conserver la position, car j'ai la conviction profonde que le pétrole va continuer à chuter ?	Question : Faut-il vendre parce que 13.333 euros de gain en une journée pour une mise de fonds de 20.000 euros, c'est énorme ? Ou faut-il conserver la position, car j'ai la conviction profonde que le pétrole va continuer à monter ?
<b>On est au cœur du trading. Le trading est plus question de psychologie que de technique. (voir réponse aux deux questions, au point suivant - Psychologie des traders)</b>	

### *Les différents marchés impliqués dans cet exemple*

Le **Nymex**, le marché de New York, est le marché à terme de pétrole le plus actif. Un contrat est égal à 1000 barils de pétrole (voir exemple).

Le **CME** (Chicago Mercantile Exchange), l'un des plus grands marchés à terme du monde sur lequel se traite les contrats à terme sur l'euro/\$. Un contrat est égal à 125.000 euros et il faut mettre 5.000 \$, soit seulement 3.200 euros pour jouer sur 125.000 euros !

### **L'intuition contrôlée**

Selon Carl Gustav Jung (1986 : 453), « *l'intuition est une fonction fondamentale de la psyché ; c'est celle qui transmet la perception par voie inconsciente. (...) Ce qu'il y a de particulier dans l'intuition, c'est qu'elle n'est, à proprement parler, ni sensation sensorielle, ni sentiment, ni déduction, bien qu'elle puisse se manifester sous toutes ces formes. Elle nous présente subitement un contenu sous forme définitive sans que nous soyons en état de dire ou de comprendre comment il s'est constitué ; c'est une sorte d'appréhension instinctive de n'importe quel contenu.* » Cette fonction irrationnelle de la perception nous permet de voir d'où provient un élément et vers quoi il tend (SAUCIN, 2009)

### ***Psychologie des traders, de la fiction réaliste à la réalité fictionnalisante (FIORENTINO, 2009) (ANDERSON, 2009)***

Afin d'appréhender quelque peu la psychologie des traders, je partirai de deux ouvrages parus en 2009. D'une part, le roman de Marc FIORENTINO (2009) *Un trader ne meurt jamais*, Paris, Robert Laffont, coll. Pocket n°14172. Marc Fiorentino est un trader, un spécialiste des marchés financiers et un ancien dirigeant de banques d'affaires américaines en Europe, créateur d'une société de Bourse en 1999 et d'un site de conseil en investissement financier en 2007, éditorialiste sur BFM et chroniqueur dans *Challenges* et *La Tribune*. D'autre part, je reprendrai aussi les confessions d'un trader repent, Geraint Anderson (2009) *Cityboy*, Paris, Balland, coll. Pocket n°14262. Geraint Anderson a rejoint la City en 1996 en tant qu'analyste junior pour ABN Amro. Un an plus tard, il passe à la Société Générale, puis en 1999 à la Commerzbank avant de se retrouver en 2000 chez Dresdner Kleinwort. Nommé deux années de suite meilleur analyste de la banque d'investissements, il est élu

quatrième meilleur analyste de la City et empoche un bonus de 571000 euros en 2007. Depuis 2006, il confie en initié ce qui se passe dans les salles de marché pour le *Londonpaper*.

À la lecture de ces deux ouvrages, on retient tout d'abord que pour un trader, le consensus a toujours tort et une crise est plutôt une bonne nouvelle. Sans la crise de 2001, pas de profits en 2007. Sans la crise de 2008, pas de système financier solide en 2012 (FIORENTINO, 2009, 46-47) (ANDERSON, 2009, 361-375).

Ensuite, on retient également que le problème d'une grande majorité de traders débutants, c'est qu'ils laissent courir leurs pertes mais prennent au plus vite un profit. « C'est exactement le contraire qu'il faut faire. Laissez courir ses gains et prendre rapidement ses pertes. Facile à écrire, mais très difficile à réaliser. » (FIORENTINO, 2009, 50-51)

Enfin, on retiendra de Geraint Anderson (2009 : 40-41), les points clés de la profession de trader :

1° « Serrer les mains » : c'est-à-dire rendre visite régulièrement à ses clients et les inviter dans de grands restaurants le plus souvent possible. Devenez l'ami d'abord et le banquier ensuite ;

2° « Publier ou couler » : c'est-à-dire éditer fréquemment des notes de recherches. « Certains analystes se perdent en feuilles de calculs et en déballage de chiffres, mais nous ne sommes pas là pour vendre la vérité, d'autant plus qu'elle n'existe pas. Ce qui a l plus d'impact sur le cours des actions, ce sont les changements de taux d'intérêt, la croissance du PIB, le prix du pétrole... éléments qui sont quasi impossibles à prévoir. Tout ce qui te reste à faire c'est de déballer une histoire plus ou moins plausible qui soit difficile à réfuter, de la coucher sur le papier et d'attendre qu'on morde à l'hameçon. » ;

3° « Faire sa propre pub » : il n'y a pas de place pour la timidité dans ce métier ;

4° « Couvrir ses arrières » : glisser des avertissements et communiquer par mail, pour s'assurer que les accords verbaux valent plus que des paroles en l'air ;

5° « Trouver l'analyste vedette qui dévoilera toutes les ficelles du métier et te présentera à tous ses clients » afin plus tard de voler à la fois ses idées et ses clients.

Le roman de Marc Fiorentino est aussi parsemé de quelques considérations à l'égard de son métier :

« *Le plus dur, pour un trader, c'est d'apprendre à ne rien faire. Et je pense que je ne devrais rien faire aujourd'hui. Je préfère attendre. Comme un sniper.* » (FIORENTINO, 2009, 61)

« *L'erreur classique, quand on a gagné, c'est de « s'envoler », de se croire très fort. Il faut au contraire être conscient d'avoir eu de la chance. Si on se prend pour une star, la claque est assurée.* » (FIORENTINO, 2009, 51)

« (...) *on n'achète jamais au plus bas, on ne vend jamais au plus haut...* » (FIORENTINO, 2009, 46)

« (...) *pour un trader, le premier vendredi du mois, à 14h30 précisément, c'est une date. Ce jour-là, à cette heure-là, on publie les chiffres de l'emploi aux Etats-Unis, la statistique économique la plus importante pour les marchés. Celle qui engendre les euphories et les krachs. Celle qui déclenche les raz-de-marée d'achats ou de ventes. Pourquoi ? C'est simple. Les Etats-Unis tirent l'économie mondiale depuis vingt ans, et plus particulièrement le consommateur américain. Le consommateur américain est le cheval de trait du monde. Pour pouvoir consommer jusqu'à l'obésité, il s'enfle de dettes et injecte des liquidités aux quatre coins de la terre.* » (FIORENTINO, 2009, 65)

« *Si le chiffre du chômage est très mauvais, les actions baisseront très fortement et j'en profiterai pour acheter le CAC 40 [ou le BEL 20...]* » (FIORENTINO, 2009, 66) (Dans ce cas, le trader pense que les actions ayant atteint leur « cours plancher » vont nécessairement remonter. Donc, à l'inverse du grand public, les traders achètent au prix le plus bas et vendent au prix le plus haut !)

« (...) *certaines traders préfèrent ne pas avoir de position « avant les chiffres ». Trop risqué. Les autres, ceux qui ont une conviction, considèrent au contraire que c'est l'occasion de voir ses convictions renforcées – le chiffre vient conforter leurs anticipations, et ceux-là – c'est la seconde attitude – ont tendance à accroître leurs positions avant la sortie des chiffres.* » (FIORENTINO, 2009, 66)

Marc Fiorentino ajoute : « *La finance n'est pas un milieu de spécialistes (...)* C'est un repaire d'arnaqueurs, mais, à la différence des petits arnaqueurs de rue, leurs arnaques se comptent en milliards, et les victimes sont toutes consentantes. » Ce que confirme également Geraint Anderson (2009 : 53) : « *À l'évidence, le syndrome de l'imposteur ne frappe pas seulement notre profession, mais les salaires de la City atteignant de tels sommets, il sévit particulièrement chez nous, les traders. Comment pourrions-nous valoir l'argent que ces abrutis nous balancent ? La City a néanmoins besoin de gens capables d'affirmer avec aplomb des choses dont ils ne pensent pas un mot (...) Il ne me fallut que deux trois ans dans ce foutu métier pour m'apercevoir que pratiquement tous les gens de la City étaient des charlatans. Il suffisait de concocter une histoire à peine plus crédible que celle des autres baratineurs et c'était parti.* »



## L'actualité et les informations

Selon Geraint Anderson (2009 : 77), l'adage de la City est « *un investissement à long terme est un pari à court terme qui a mal tourné* ».

Ce que confirme à sa manière Marc Fiorentino. « *Il est normal que le pétrole soit cher, il n'y en aura plus dans vingt-cinq ans.* » Ce n'est pas faux, mais c'est hors sujet. Je ne parie pas sur la disparition du pétrole dans vingt-cinq ans. Je mise juste sur le fait que les spéculateurs vont commencer à vendre le pétrole pour jouer, à court terme, le ralentissement de l'économie mondiale. (FIORENTINO, 2009, 45)

Marc Fiorentino (2009 : 43) ajoute que c'est souvent dans la presse généraliste qu'il trouve ses meilleures idées de trading. « *Quand une nouvelle est dans la presse financière, c'est qu'elle est « éventée ».* Dans la presse généraliste, on trouve les traces d'humeur de la population. » (FIORENTINO, 2009, 44)

En général, l'analyste recommande de manière positive les sociétés qu'il couvre. De la sorte, il reçoit de la part du management de ces sociétés des informations rapidement et proactivement. Dès lors, si cet analyste est à « l'achat », sa banque aura plus de chance de se voir proposer des transactions (comme des fusions, des acquisitions, des augmentations de capital...) Ce qui devrait accroître le bonus de l'analyste. Par ailleurs, les recommandations positives rapportent davantage de commissions que les recommandations à la vente, dans la mesure où les fonds grossissent en même temps que l'épargne et doivent investir le fruit de leurs nouvelles souscriptions. Enfin, les banques « amies » multiplient leurs chances d'obtenir l'organisation des déjeuners investisseurs et de présentations avec le management des sociétés, ce qui est un excellent moyen d'accroître sa clientèle. Voilà diverses raisons qui font que l'estimation de la valeur d'une action n'est guère un processus mathématique et transparent qui aboutirait à un objectif de cours très précis. Dans les faits, les analystes se basent d'abord sur le chiffre qu'ils voudraient que l'action atteigne et travaillent ensuite en « rétropédalage ». « *La stratégie classique consiste à avoir d'abord une opinion relativement positive d'une société, à en déduire qu'on peut donc logiquement soutenir la politique de son management pour toutes les raisons susmentionnées et, de là, définir un objectif de cours de dix à vingt pour cent au-dessus du cours auquel l'action traite.* » (ANDERSON, 2009 : 118) C'est suffisant pour susciter l'intérêt d'un gestionnaire de fonds et passer assez pour que le trader soit désavoué si la valeur de l'action chute. Il ne reste donc plus au trader qu'à manipuler le taux d'actualisation ou les prévisions de croissance à long terme d'un demi pour cent pour qu'il se retrouve avec le chiffre auquel il pensait. Ensuite, il n'y a plus qu'à laisser faire le système des « prophéties autoréalisatrices ». Pour rappel, une *prophétie autoréalisatrice* est une prophétie qui modifie des comportements de telle sorte qu'ils font advenir ce que la prophétie annonce. Ce qui n'était qu'une possibilité parmi d'autres devient réalité, par l'autorité de l'oracle qui énonce la prophétie ou par la focalisation des esprits sur cette possibilité. L'inverse, la *prophétie autodestructrice* ou *paradoxe du prophète* ou encore *paradoxe du prévisionniste*, est une prédiction qui, au contraire, détruit les possibilités de réalisation de la prédiction. Dans les deux cas, le fait d'énoncer la prédiction et de trouver des gens pour y croire modifie les anticipations et donc les comportements.

## Histoire du trading (FIORENTINO, 2009, 68-73)

Avant 1980 – Le **trader** est un autodidacte qui a officié dans une corbeille. Les salles de marchés n'existent pas encore vraiment. On fait peu de trading dans les salles de marchés. Le trading se fait à la corbeille. Les matières premières agricoles sont le territoire favori du trading et de la spéculation. C'est sur le marché des matières premières qu'apparaissent les premiers produits dérivés, qui seront adaptés ensuite aux marchés financiers.

Début 80 – Le premier marché financier à vivre un développement spectaculaire est le marché des changes (avec l'abandon de l'étalon et l'effondrement du système de changes fixes). Le « golden boy » est né!

1983 – Apparition sur les marchés financiers des produits dérivés (les *futures* [contrats à terme] et les *options*). Les produits financiers deviennent complexes et on fait appel à des diplômés qui ont le sens du commerce sans nécessairement en avoir les connaissances techniques. Le **trader** sort d'une école de commerce ou d'un MBA. Exit l'autodidacte !

- ⇒ Réveil des marchés actions après dix ans de somnolence (pour mémoire, le Dow Jones valait 1000 en 1972 et 1000 en 1982 = stagnation des marchés actions) ;
- ⇒ Spéculations massives sur le marché des changes avec des contrôles des changes sous pression, dévaluations, réévaluations ;
- ⇒ Explosion des marchés à terme, notamment à Chicago, sur les produits financiers ;
- ⇒ Création d'immenses salles de marchés un peu partout dans le monde (N-Y, Londres, Paris...)
- ⇒ On découvre les bonus et les rémunérations folles.

1990 – Importante crise financière aux USA à la suite de l'invasion du Koweït par Saddam Hussein. Le **trader** est un ingénieur ou un docteur en mathématique ou en physique nucléaire. Exit le MBA !

- ⇒ Les banques et les fonds spéculatifs ne veulent plus de flambe et veulent trouver une « martingale ».
- ⇒ Les produits financiers deviennent de plus en plus sophistiqués ;
- ⇒ Les banques rêvent de « modéliser » les marchés, afin de supprimer le facteur humain et de rationaliser le trading.
- ⇒ On passe du tout frime au tout mathématique.
- ⇒ Ainsi, les banques se donnent une image respectable. Les marchés financiers ne sont plus des casinos, mais sont des lieux hautement techniques. Tout ce discours est une couverture. Personne n'est dupe, sauf les investisseurs : « Messieurs les investisseurs, n'hésitez pas à nous confier tout votre argent. Nous sommes des gens très sérieux. Nous sommes des scientifiques des marchés. »

1998 - Le fonds vedette des années 1990, c'est LTCM, avec John Meriwether et deux Prix Nobel de mathématiques dans l'équipe de gestion. En 1998, le fonds a explosé. Il a englouti des milliards de dollars et mis en péril l'ensemble du système financier mondial. La plupart des banques américaines avaient prêté des montants colossaux à LTCM pour lui permettre de spéculer avec un effet de levier de 50 : LTCM mettait un milliard de dollars de mise et les banques lui prêtaient 49 milliards de dollars pour jouer. Le problème fut que les pertes de LTCM portaient sur 50 milliards et non sur un milliard... La Banque centrale américaine dut monter une opération de sauvetage historique.

2001 – La montée des *hedge funds* (fonds alternatifs ou spéculatifs). La bourse stagnait depuis un an à la suite de l'explosion de la bulle internet. Ne voyant pas la fin de ce marché baissier, les investisseurs voulaient des retours qui ne soient pas corrélés aux performances des actions et faire des profits. Du coup, les fonds spéculatifs devinrent très populaires puisque, contrairement aux fonds *long-only*, leurs gérants pouvaient vendre à découvert. C'est-à-dire qu'ils pouvaient vendre des actions qu'ils ne possédaient pas en les empruntant à un fonds traditionnel, de manière que, si le cours baissait, ils fissent un bénéfice en les rachetant à un prix inférieur. Comme la baisse se poursuivait sur les marchés, le cash commença à affluer dans ces fonds. Les gestionnaires de ces fonds reçoivent en général une commission de management de deux pour cent et de performance de vingt pour cent.

2007 – La crise des *subprimes*. La bulle une fois encore a explosé. Le **trader nouveau** est arrivé, mais demeure encore à découvrir. Exit le matheux ! Il serait temps que les marchés financiers intègrent un certain nombre de concepts psychologiques tels que les deux types psychologiques (extraverti et intraverti), l'importance des quatre fonctions psychiques (sensation, pensée, intuition et sentiment) ou encore le rôle des affects et de l'inconscient dans le processus de décision...

2011 – États quasi en faillite et spéculation exacerbée. À l'heure où Milton Friedman semble bien plus profondément enterré que John Maynard Keynes (mais on avait sans doute enterré celui-ci un peu prématurément), nos sociétés doivent absolument prendre des mesures pour résoudre cette crise sans précédent, mais aussi pour empêcher qu'elle ne puisse se reproduire. Le monde financier ne devrait plus se retrouver aux commandes de la planète comme il l'a été depuis une trentaine d'années. Il faudra à l'avenir mieux réguler les marchés et faire meilleur usage de la réglementation déjà existante. Nous ne pouvons pas non plus nous permettre de repli nationaliste. Le passé nous montre que de tels comportements mènent inexorablement à l'échec, à la faillite et à encore plus de pauvreté. Il nous faut adopter un ensemble de mesures favorisant le développement d'un secteur financier dynamique et sain, ce dont nos sociétés ont besoin, mais qui mettra les épargnants et les investisseurs à l'abri des filets d'apprentis-sorciers guidés par une âpreté au gain sans limite.

## Chapitre 8

# La communication sensible

### *Introduction*

La communication sensible est composée des communications suivantes :

- La communication de crise ;
- La communication d'acceptabilité ;
- La communication de recrutement ;
- La communication verte ou environnementale ;
- La communication et le développement durable ;
- La communication de proximité.

*La communication de crise* (LIBAERT, 2005 : 10-15) (WESTPHALEN, 2004 :69-70)  
(MOREL, 2005 : 118-124)

Toute organisation connaît des crises. Il s'agit de périodes mettant en péril la réputation et le devenir de l'entreprise. La crise est facteur de déstabilisation. Elle ébranle l'organisation, met en péril son image et suscite un besoin d'information. La crise traduit une croissance des incertitudes par l'ampleur d'un événement inattendu qui dérégule un fonctionnement. Le traitement et la transmission de l'information doivent se faire en temps réel. Elle peut représenter une opportunité de développement positive. Il n'existe pas de recette miracle, chaque crise étant un cas particulier. Trois principes doivent néanmoins être respectés :

1. La méfiance envers la communication sur la communication – une communication de crise présentée par ses promoteurs comme optimale ou unilatéralement positive n'a d'autres fins que de servir d'éléments marketing à ces promoteurs et s'avère souvent néfaste au niveau des résultats financiers.
2. La méfiance envers les recettes préétablies.
3. La méfiance envers les dogmes – faut-il fournir des informations précises, fiables, techniques ou, au contraire, faut-il jouer sur l'affectif et l'émotionnel par des expressions imagées ?

La crise peut emprunter différentes formes :

- La crise économique ou financière – cette crise qui peut emprunter des formes boursières (chute du cours de l'action) est la conséquence de décisions des pouvoirs publics ou de réglementations contraignantes ou encore liée à des décisions de restructuration, de rationalisation ou de choix stratégiques.
- La crise technique – la crise redouble d'intensité si le public concerné éprouve le sentiment que la transparence n'est pas totale. Des affaires comme celle du sang contaminé, de la vache folle ou de l'amiante ont eu d'autant plus d'impact que l'impression d'une dissimulation de la vérité fut constante.
- La crise écologique – ce type de crise est souvent le fait d'entreprises pétrolières (Torrey Canyon en 1967, Amoco Cadiz en 1978, Erika en 1999), chimiques (Union Carbide à Bhopâl en 1984) ou nucléaires (Three Mile Island en 1979 et Tchernobyl en 1986).
- L'accident – celui-ci est lié à une défaillance technique, humaine ou à une catastrophe naturelle. Les organisations doivent mettre en œuvre des procédures de communication pour répondre aux familles des victimes à la suite d'un déraillement, du crash d'un avion ou du naufrage d'un navire.
- La crise sociale – les grèves nécessitent de mettre en place des dispositifs d'information adaptés pour fournir au public un minimum de données.
- La corruption – celle-ci peut concerner l'entreprise elle-même (Lyonnaise des eaux), ses dirigeants (Pierre Suard pour Alcatel) ou des mandataires politiques (le PS et l'affaire Agusta)

Plusieurs éléments se retrouvent, quel que soit le type de crise :

- La saturation immédiate des capacités de communication par l'afflux de demandes d'informations émanant de l'extérieur comme de l'intérieur de l'entreprise ;
- Un décalage fort entre une demande d'informations immédiate et une incertitude des connaissances sur la situation ;
- Le dérèglement du mode de fonctionnement – les dispositifs habituels se révèlent inadaptés.

Face à la crise, trois stratégies sont possibles :

1. La reconnaissance – l'organisation reconnaît sa responsabilité et assume les faits qui lui sont reprochés ;
2. Le projet latéral – il s'agit de déplacer le lieu de débat afin de l'aborder sous un autre angle ou à communiquer sur le thème du complot. Compte tenu de la diversité des sources d'informations, déformer la vérité ou cacher des événements, c'est prendre le risque d'être éclaboussé par la vérité et de perdre alors toute crédibilité. Donner le sentiment de vouloir rassurer au lieu d'informer provoque systématiquement le doute et de perdre toute crédibilité si la situation n'est pas réellement sous contrôle. ;
3. Le refus – il s'agit de nier les faits, voire de se taire totalement. L'organisation invoque l'absence d'information ou cherche un bouc émissaire dans ses salariés. Garder volontairement le silence laisse la porte ouverte au développement de la crise et aux rumeurs. Le silence est souvent interprété comme un aveu de culpabilité.

Néanmoins, le décideur doit se fixer quelques principes en matière de communication :

- Choisir le bon porte-parole. Il doit occuper une place et une fonction dans la hiérarchie qui lui donne toute la crédibilité voulue. Il doit aussi bénéficier d'un bon capital de confiance.
- Prendre l'initiative et délivrer des informations fréquentes, exactes et complètes ;
- Évitez le mensonge ;
- Maintenir la cohérence des messages dans la durée ;
- Fournir les raisons d'un silence, pour ne pas donner prise aux rumeurs ;
- Entretenir de bonnes relations avec les médias ;
- Répondre aux attentes spécifiques des divers publics en repérant ceux-ci et en s'exprimant dans un langage approprié
- Communiquer avec circonspection et s'avoir reconnaître ses erreurs, ainsi que les faiblesses existantes.

La communication de crise s'opère durant trois phases : avant, pendant et après la crise.

Tout d'abord, la communication de crise se gère avant l'émergence de la crise. L'organisation doit prendre conscience de sa vulnérabilité et se préparer. Elle doit répertorier ses faiblesses, mesurer les risques d'incidents divers, observer les crises produites chez les autres. Bâtir des scénarios et imaginer un maximum de types de crises susceptibles de survenir. Constituer des cellules de crise et de veille formées d'un groupe de collaborateurs représentatifs des principaux niveaux de hiérarchie et de compétences de l'organisation. La communication de crise s'appuie sur un scénario préalablement défini et des responsabilités clairement réparties. Cela nécessite une structure matérielle adaptée : réseaux de télécommunications, QG central, simulation des accidents, désignation d'un porte-parole et média training adapté. Il est également opportun de constituer un réseau d'alliés potentiels externe à l'organisation et ayant une crédibilité supérieure à celle-ci. Le représentant local d'une association de protection de l'environnement, d'une association de consommateurs ou le responsable d'un laboratoire scientifique indépendant auront plus de crédibilité pour porter les messages de l'entreprise.

Ensuite, pendant la crise, trois moyens sont décisifs :

1. Parler en premier,
2. Prendre et reconnaître ses responsabilités,
3. Jouer la transparence en fournissant un maximum d'informations aux médias sans nécessairement vouloir tout révéler.

Enfin, après la crise, ne pas négliger la communication d'après-crise. C'est d'elle dont dépendra l'image future de l'entreprise et sa capacité à gérer de nouveaux problèmes. À cette fin, analyser la gestion de la crise et générer une meilleure adaptation. La crise s'avère ainsi une excellente opportunité pour accélérer des restructurations, repositionner une image ou reconquérir l'opinion.

### **La communication d'acceptabilité** (LIBAERT, 2005 :16) (LIBAERT, 2001b)

Thierry Libaert (2001b) définit la communication d'acceptabilité comme étant celle qui s'opère en accompagnement d'un projet d'implantation industrielle ou équipementier ayant un impact environnemental important. La communication d'acceptabilité se situe entre la communication de crise et la communication environnement. Elle vise à convaincre une population d'accepter à proximité de son voisinage, un ouvrage ayant un impact environnemental lourd. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être :

- Le plus en amont possible – éviter à la population le sentiment d'être mis devant un fait accompli. Le choix doit rester ouvert.
- Participative – le public doit être associé à la décision ;
- Transparente – l'information sur les nuisances doit aussi être réalisée ;
- Relayée localement ;
- Humaine – présence forte et dialogue constant au niveau local.

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.

Parmi les mouvements politiques et sociaux majeurs de ces dernières années, il faut noter la perte de la valeur de la notion d'intérêt général. En clair, désormais, le refus local est soutenu par principe nationalement et l'opinion publique reconnaît aux deux tiers le droit aux riverains de s'opposer aux projets d'intérêt national. Alors qu'auparavant, l'accent des aménageurs était porté sur la parfaite conjonction technico-juridique, c'est-à-dire sur le caractère indiscutable du projet

technique et sa régularité administrative et juridique, il apparaît que ces paramètres ne sont plus pertinents.

Après avoir posé ce constat, Thierry Libaert (2001b) remet néanmoins en cause trois éléments :

- D'abord le Nimby *stricto sensu*. L'acceptabilité ne se réduit pas à cette notion. Celle-ci est un terme d'aménageur traduisant une situation individuelle de repli, voire d'égoïsme. Elle porte un jugement de valeur incompatible avec une analyse rigoureuse des procédures d'implantations.
- Ensuite, l'approche communicationnelle classique. Les oppositions à un projet d'implantation ou d'extension ne surgissent pas automatiquement en référence à une idéologie ou un principe préalable (opposition aux champs d'OGM, centrale nucléaire), mais très fréquemment en raison de la proximité même du projet. La communication existant en accompagnement du projet était pour l'essentiel, au mieux inutile, au pire dangereuse, puisqu'elle consistait en la présentation des avantages, de l'apport du projet. Or ce qui était remis en cause n'était pas cet apport, puisque celui-ci faisait l'objet d'un accord de principe, mais seulement sa proximité. Une nouvelle approche devait alors apparaître au travers d'une communication qui ne vise pas à convaincre (apport d'informations, d'arguments) mais à établir une relation : « Il s'agit moins d'un problème d'information que de compréhension socio-psychologique » (LIBAERT, 2001b :181).
- Les limites de l'approche environnementale. La médiatisation des oppositions s'effectue uniquement sous l'angle des impacts environnementaux, le discours de l'entreprise a tendance à s'opérer selon le même angle. Thierry Libaert démontre l'inefficacité de ce choix en exposant les déterminants de l'acceptation. L'environnement n'est pas un déterminant majeur, il forme prioritairement un élément d'argumentation dans une stratégie de combat, cet argument est le seul à pouvoir élargir le cercle des opposants potentiels au projet.

Thierry Libaert (2001b) propose ensuite quelques principes d'action autour de dix paramètres :

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. Cela recoupe une ancienne étude américaine sur plusieurs projets d'implantation dans le Massachusetts où il apparaissait plus efficace d'agir sur les éléments de risques et nuisances que sur celui des gains individuels<sup>24</sup>.
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. Les deux communications peuvent parfois se révéler contradictoires, l'entreprise acceptant sciemment une image négative dans une négociation visant la valorisation de l'interlocuteur. Ceci est particulièrement utilisé dans le cadre des relations avec les élus locaux, ceux-ci devant pour devenir favorables au projet et vis-à-vis de leur électorat « arracher » des concessions à l'aménageur.
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. L'aménageur devra donc réaliser un dispositif de communication afin de recenser l'ensemble des actes (produits par lui ou annoncés par l'opposant) susceptible de donner lieu à une communication positive.
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. Cela signifie que chaque prise de parole devra être argumentée et étayée par de solides exemples. Voyages de presse, mise en contact de spécialistes indépendants... seront des outils majeurs dans le dispositif de communication.

<sup>24</sup> K. E. Portney, *Citizens' attitudes toward hazardous waste facility setting*, Medford MA, Tufts University, 1983

8. Une communication par le symbole. Si la communication est un outil de gestion de l'acceptabilité, elle est également un argument de combat dans les stratégies d'opposition. Le discours sur l'absence de débat, concertation, transparence apparaît comme un leitmotiv. 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, souvent 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.

Thierry Libaert (2001b) termine son ouvrage sur le constat que la communication d'acceptabilité, et plus globalement la communication de proximité, ne devrait pas être conçue uniquement de manière topographique.

*« Une communication de proximité signifie autre chose que la décentralisation des structures de communication, elle recherche une écoute attentive, c'est-à-dire une recherche des compétences des acteurs et de leur dynamique relationnelle » (LIBAERT, 2001b : 268).*

Cela renvoie une fois de plus au précepte environnemental : « Penser globalement, agir localement ».

### **La communication de recrutement** (LIBAERT, 2005 :15-17)

Lors du recrutement, il ne s'agit pas de rechercher des candidats, mais de sélectionner les meilleurs. L'image de l'organisation apparaît comme un paramètre important de la séduction sur les jeunes diplômés. D'une part, toute communication d'image se traduit par une augmentation des candidatures spontanées. D'autre part, la communication de recrutement est un prolongement de la communication institutionnelle. L'identité et les valeurs de l'entreprise prennent le pas sur l'offre d'emplois.

La communication de recrutement dispose de plusieurs moyens :

- Les petites annonces,
- Les foires ou salons,
- Les forums internes à l'école,
- Le sponsoring sportif est utilisé pour détecter des candidats lors d'événements,
- Le marketing direct est employé par certaines entreprises (Unilever entre autres) afin de détecter les étudiants à potentiel dans les grandes écoles commerciales,
- Internet permet un meilleur ciblage des candidatures et une forte interactivité.

## **La communication environnementale** (LIBAERT, 2006) (LIBAERT, 1992)

Lors d'un colloque de l'Unesco, Laurent Bayoma Assale de l'Université de Yaoundé notait que : « C'est par la notion de « **communication verte** » forgée par Thierry Libaert que l'on a pris conscience de la communication environnementale ». Dans son ouvrage *La communication environnementale*, Jacques Vigneron situe le livre de Thierry Libaert (1992) parmi « les premières synthèses essayant de faire ressortir les spécificités de la communication environnementale ».

En fait, selon Thierry Libaert (2006), la prise en considération de l'environnement par les organisations s'est effectuée en quatre temps :

- Une première étape qui débute à l'origine de la révolution industrielle jusque vers les années 1967-68 où l'environnement est absent des préoccupations industrielles,
- Une époque de prise de conscience embryonnaire entre 1967-68 et 1974 qui se traduit par le premier ministère de l'environnement, le rapport du Club de Rome, les premiers services environnement en entreprise,
- Une période de réaction entre 1974 et 1986 où se met en place l'essentiel de la réglementation environnementale et la majorité des services environnement en entreprise,
- Une époque qui débute en 1986, date de Tchernobyl, première catastrophe réellement internationale. Cette période qui court encore aujourd'hui marque un changement d'approche par l'entreprise du facteur environnemental. Trois paramètres expliquent ce changement d'attitude :
  - La conviction que l'environnement est une donnée économique et sociale majeure et durable et non un phénomène de mode,
  - La perception qu'il est préférable d'agir de manière volontariste, voire offensive afin d'éviter toute réglementation ultérieure imposée,
  - La découverte que l'environnement, s'il représente fréquemment une contrainte économique et financière, peut, s'il est intelligemment analysé, représenter également pour l'entreprise une opportunité concurrentielle majeure.

La communication environnementale est apparue en conséquence de ces trois paramètres. L'organisation peut communiquer sur ce thème car il répond à une préoccupation durable majeure, il permet à l'organisation de « faire savoir » son action en ce domaine et il lui permet un positionnement concurrentiel.

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) entraînèrent un véritable choc dans l'ensemble du milieu industriel. Celui-ci constata d'abord les potentialités économiques d'un positionnement vert mais aussi la nécessité d'une communication soigneusement délimitée en raison d'un effet boomerang potentiel.

Ce n'était pas un hasard si c'était dans le milieu des lessiviers, supposé être la meilleure école de marketing, que naquit la communication environnementale dans laquelle allait en suite se retrouver la quasi-totalité des secteurs économiques.

Au début des années 90, l'environnement est apparu comme une poule aux œufs d'or, en raison d'une croyance en un triangle magique :

- La réduction des coûts de revient par les économies réalisées sur la conception du produit (matières premières, énergie, emballage ...),
- Le marché considérable ouvert par ce positionnement puisque chacun se sentirait impliqué,
- La possibilité d'accroître les prix de vente puisque le consommateur annonce son intention de pouvoir payer plus cher des produits réputés « propres ».

L'attrait théorique principal du schéma de la communication environnementale est qu'elle place chaque acteur dans une situation gagnant – gagnant puisqu'aux côtés de l'entreprise, le



consommateur se voit lui valorisé par l'acte d'engagement psychologique qu'il réalise par sa pratique consumériste et que traduit l'adage américain « *be part of the solution* ».

La communication verte n'est pas un domaine réservé à quelques entreprises « à risque » mais tout le secteur d'activité peut être concerné. En termes de cible et de message, l'environnement s'avère fédérateur puisque chacun se sent impliqué par la thématique environnementale.

Il est généralement assigné deux objectifs au parrainage, l'image et la vente. Le mécénat vert ouvre un nouvel objectif, celui de relationnel car il permet l'établissement d'un dialogue entre deux mondes qui s'ignorent et se méfient l'un de l'autre ; l'entreprise et le milieu associatif. Le mécénat environnemental a également un objectif de durée, car il permet une communication APA : avant l'événement, pendant et ultérieurement (opération bilan après un reboisement ou la réintroduction d'une espèce animale).

Quant à la communication interne « verte », vis-à-vis des salariés, elle est un outil de consensus social, de mobilisation interne, voire de fierté d'appartenance.

### **Communication et développement durable** (LIBAERT, 2005 :18-21)

La communication autour du développement durable est issue de la rencontre entre la communication sociale et la communication environnementale. Elle est basée sur la perception du non-renouvellement de certaines ressources naturelles et la nécessaire interconnexion entre l'économie, le social et l'écologie. Le développement durable est défini comme le développement qui permet de satisfaire les besoins actuels sans compromettre celui des générations futures.

La communication sur le développement durable exerce ses effets sur l'image et le produit.

Au niveau de l'image, elle répond à trois objectifs. Tout d'abord, renforcer la réputation de l'organisation par la recherche d'une image de responsabilité, d'engagement. Ensuite, permettre d'éviter l'imposition de contraintes juridiques par les pouvoirs publics par la mise en évidence d'engagements liés au social ou à l'environnement. Enfin, permettre par le biais d'une image « propre » de bénéficier d'un réseau d'alliés lors de conduite de projets de développement industriel, d'extension de bâtiments et d'usines ou de construction d'infrastructures.

Au niveau du produit, le thème du développement durable n'est pas nécessairement un argument majeur de vente. Néanmoins, en période de crise, l'aspect environnemental est un facteur de réassurance et de valorisation de soi. D'un point de vue concurrentiel, il permet à certains constructeurs maîtrisant un processus technologique d'en réclamer ensuite la généralisation à l'ensemble d'un secteur d'activité par des actions de lobbying adapté (exemple : le pot catalytique et le lobbying des constructeurs automobiles allemands auprès de la CEE) ou de mettre en place des mesures protectionnistes (interdiction suisse d'importer des bouteilles en PVC).

Le mécénat à l'égard de l'environnement présente deux attraits importants :

- Il s'effectue sur la durée ;
- Il permet un dialogue entre deux mondes en méfiance, les militants écologistes et les entreprises.

D'un point de vue social, la communication autour du développement durable apparaît comme une réponse à de nouvelles préoccupations des publics de l'entreprise : questionnement éthique, action humanitaire... Cette communication sociale, citoyenne ou de solidarité, ne saurait être ostentatoire sous peine d'entraîner un effet pervers qui accuserait les entreprises de n'agir dans cette voie que par intérêt publicitaire. Aujourd'hui, 55% des entreprises intègrent l'éthique dans les messages de leur communication d'entreprise.

### **La communication de proximité** (LIBAERT, 2001b)

Alors que la moitié des communicants d'entreprise exercent leur activité sur le terrain, le cadre de référence de leurs actions reste celui d'une communication nationale. Ce décalage provient d'une différence peu appréhendée par l'analyse entre les objectifs, les cibles et les moyens d'une communication nationale et de la communication locale. Or, l'action locale diffère fortement de l'action nationale. L'investissement humain est majeur, la détermination des cibles obéit à de nouveaux critères, le choix de certaines opérations de relations publiques, à l'exemple du mécénat,

s'effectue sous un angle différent. Le choix « média » est beaucoup plus réduit localement dans les moyens utilisés en raison des budgets généralement plus faibles en région. De même, les relations avec les partenaires de proximité comme la presse locale, les élus locaux, les administrations décentralisées doivent être repensées et non seulement adaptées d'une stratégie nationale.

Cette analyse faite par Thierry Libaert (2001b) repose sur deux paramètres :

- D'abord, la détermination des composantes de l'image de l'entreprise, et particulièrement des entreprises à réseaux, c'est-à-dire comportant de multiples entités locales (services publics, banques, assurances, distributeurs...) ou des entreprises ayant plusieurs implantations locales (chimie, automobiles...) ne repose pas seulement sur les campagnes nationales, *corporates*, de marque ou de produit, mais aussi sur de nombreux facteurs liés à l'implantation locale.
- Ensuite, sur la relation centre-périphérie et notamment sur la latitude d'action que le siège permet aux unités locales. La cohérence des actions est indispensable à la solidité de l'image nationale, la possibilité d'action hors cohérence nationale est parfois indispensable à la crédibilité des acteurs locaux.

La communication de proximité prend son sens dans un mouvement plus général qui englobe deux éléments :

- Un mouvement plus global, social et politique, qui replace l'évolution vers la proximité dans une perspective plus large concernant la plupart des thèmes de la vie en société : politique de proximité, police de proximité...
- Un mouvement spécifique au domaine de la communication et qui englobe :
  - La proximité au niveau des outils et que traduit l'inversion depuis le début des années 90 du ratio média / hors média.
  - 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.

Ajoutons deux aspects :

- Un volet interne sur la communication d'entreprise et le management de proximité au sein de l'entreprise,
- Une approche multiculturelle basée sur la prise en considération de spécifications locales et nationales dans le cadre d'une communication internationalisée

En conclusion, « la communication de proximité s'impose désormais comme une des branches fondamentales de la communication globale »<sup>25</sup>. Elle se différencie d'une communication nationale au travers des points suivants :

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

(LIBAERT, 2001b :149)

<sup>25</sup> : L'expression est d'André de Marco, alors directeur de la communication de Rhône-Poulenc, dans sa préface à la première édition de l'ouvrage (LIBAERT, 1996 : 9).

## **La communication sensible** (LIBAERT, 2006 :19-25)

Chaque communication abordée semble être un paramètre de compréhension des suivantes. En fait, l'environnement, la proximité, l'acceptabilité et la crise pourraient faire partie d'une **communication sensible** qui comprendrait les quatre composantes et pour laquelle chacune serait un élément de compréhension des autres.

### **L'environnement**

La communication environnementale gagne sa crédibilité par la proximité, celle-ci lui sert de preuve dans une stratégie globale de communication où l'acte importe plus que le discours. La proximité permet une visualisation directe, elle témoigne de la réalité de l'environnement.

L'environnement est un paramètre clé de l'acceptabilité. Le premier argument des oppositions aux projets d'équipement repose sur l'atteinte à l'environnement et le discours développement durable vient ici appuyer cette argumentation de combat. Cette critique du projet est en effet la plus « efficace » en termes médiatiques, militants et politiques en opposition au projet.

L'environnement est un des critères majeurs de crise. Il forme avec le thème « santé » avec qui il est indissolublement lié un vecteur de crise avec deux composantes :

- Une sensibilité accrue de l'opinion aux préoccupations environnementales qu'elle place, selon les sondages, dans les premiers rangs de ses sujets d'inquiétude. Cette sensibilité s'accroît avec la longue liste des catastrophes écologiques.
- Un jeu d'acteurs professionnels et parfaitement organisés pour créer ou amplifier la crise. Greenpeace a ainsi été le détonateur de crise pour Shell avec l'affaire Brent Spar (1995) ou pour la Cogema. Les associations environnementales jouent un rôle de caisse de résonance dans la plupart des crises, notamment pétrolières.

### **La proximité**

La proximité est le critère central de l'acceptabilité. On peut distinguer :

- Une proximité statique : l'entreprise dans son environnement immédiat.
- Une proximité dynamique : l'entreprise ou l'aménageur public visant à implanter un projet industriel ou équipementier.

L'acceptabilité d'un projet industriel ne peut s'effectuer que dans le cadre d'une proximité forte, c'est-à-dire en relations humaines le plus personnalisées possible.

La proximité est un élément de la crise. Globalement, la crise aura une ampleur d'autant plus forte que chacun pourra se sentir concerné, voire agressé directement. Les crises Enron et Worldcom nous concernent peu puisque nos contacts avec ces entités furent réduits, par contre la visualisation des galettes de fuel échappées du Prestige ou de l'Erika sont des éléments nous perturbant directement, donc davantage crisogènes. Territorialement, la distance du lieu d'un accident influe sur le ressenti de la crise (Concorde, AZF...).

### **L'acceptabilité**

L'acceptabilité est un des résultats de la communication environnementale, elle peut former également une de ses composantes. En effet, une entreprise exposée à une opposition forte à l'une de ses implantations peut devenir emblématique d'un combat environnemental pour lequel elle se situerait en assaillant. Son image environnementale globale ne pourrait que pâtir d'une exposition médiatique lors d'un conflit d'implantation, ce qui pourrait entraîner une évolution de la stratégie de communication environnementale. Les deux notions interagissent en permanence.

La communication d'acceptabilité intervient en crédibilité de l'image de proximité. Parce qu'elle aura réussi sa concertation locale, l'entreprise pourra se prévaloir d'une réelle démarche de proximité.

L'acceptabilité est un déterminant de crise puisque tout refus local risque d'amener l'entreprise en situation de crise, c'est-à-dire, en l'espèce, de blocage opérationnel et d'exposition médiatique. Le conflit autour de l'implantation d'un camp militaire au Larzac au début des années 70 en forme une parfaite illustration à l'exemple de ceux qui suivront à propos de la construction de centrales nucléaires françaises.

## La crise

Elle forme d'abord un paramètre de la communication environnementale. La prise de conscience écologique est née, entre autres, de l'accumulation des catastrophes, du Torrey Canyon (1967) à Tchernobyl (1986) en passant par les nombreuses marées noires comme celle de l'Amoco Cadiz (1978) ou la pollution du Rhin par l'usine Sandoz (1984). La crise fut un déclencheur de la communication environnementale.

Elle a une relation sur la communication de proximité. C'est d'ailleurs une obligation s'agissant de l'information des riverains pour les installations classées. Le riverain peut en outre amoindrir ou accroître la perception de la crise par les témoignages post-accident pour lesquels il représente médiatiquement le témoin idéal.

La crise est liée à l'acceptabilité : une entreprise ayant connu une crise pourra difficilement faire l'objet d'une acceptabilité locale d'une nouvelle implantation voire d'une reconstruction ou d'un redémarrage (exemple des usines Protex sur la Loire ou Total-AZF à Toulouse).

Schématiquement, la relation entre ces thèmes pourrait s'exprimer ainsi :

	Environnement	Proximité	Acceptabilité	Crise
Environnement	X	Crédibilisation de la communication environnementale	Contribue à l'image environnementale	Élément de la communication environnementale
Proximité	Élément majeur de l'intégration locale	X	Contribue à l'image de proximité	Permet une communication par la preuve
Acceptabilité	Premier argument d'opposition	Condition nécessaire de la concertation	X	Facteur d'opposition
Crise	Premier facteur de risque	Facteur de rassurance ou d'inquiétude	Mal gérée, évolution vers la crise	X

Bien évidemment, l'interdépendance est plus complexe et souvent plus globale. À titre d'exemple, une entreprise locale (communication de proximité) ayant mal géré ses relations de terrain pourra difficilement réussir son projet d'implantation (communication d'acceptabilité) en raison d'une forte méfiance initiale. Les opposants, notamment les milieux associatifs, chercheront à utiliser l'argument de la protection du paysage ou du développement durable (communication environnementale) et il est probable que le blocage de la situation génère une crise pour l'entreprise (communication de crise).

Autre exemple, réel, lorsque Rhône-Poulenc débuta en 1989 en France la première communication à connotation environnementale forte (« Bienvenue dans un monde meilleur »), l'objectif était de réduire la perception des risques (communication de crise) en vue de faciliter les extensions locales (communication d'acceptabilité), souvent délicates en raison d'image négative liée à la sécurité des industries chimiques.

## **Conclusions** (WESTPHALEN, 2004 :69) (LIBAERT, 2006 : 22-25)

S'il y a, en communication d'entreprise des principes intangibles (adaptation cible / message / moyen), l'utilisation de méthodes scientifiques (sociologie, sémiologie...) la matière est vivante et ses thèmes d'action variables selon l'évolution de son environnement.

Deux des thèmes abordés, l'environnement et la crise, peuvent traduire un phénomène que Thierry Libaert (2006) appelle le retournement offensif. Celui-ci indique un processus qui débute par une mise en cause de l'entreprise et se termine par la récupération communicationnelle du concept critique.

Le domaine environnemental est exemplaire du processus. L'entreprise a commencé à communiquer sur le sujet lorsque les critiques sociales et médiatiques apparurent trop fortes. C'est notamment parce qu'elle se retrouvait en position d'accusé que l'entreprise a pris la parole sur le sujet et souhaitait prendre l'opinion publique à témoin de ses engagements. Plutôt que de se défendre sur quelques points et critiques, l'entreprise communique sur une vision institutionnelle. Des premières campagnes de Rhône-Poulenc (« Bienvenue dans un monde meilleur ») jusqu'à celle d'EDF (« Donnons au monde l'énergie d'être meilleur »), il y a une posture d'information minimale sur l'activité chimique ou nucléaire et ses conséquences environnementales, mais une volonté d'afficher un appel à l'excellence.

Il en est de même dans le domaine de la communication de crise. L'entreprise subit la crise et cherche aussitôt à redresser son image, non par une démarche argumentée, informative, étayée mais plutôt par une communication générale et offensive.

L'après crise de la Cogema a amené l'entreprise à communiquer sur sa totale transparence (« Nous n'avons rien à vous cacher »), thème utilisé également par la Banque cantonale de Genève et par Vivendi, Coca-Cola sur le caractère « irréprochable » de la qualité de la boisson, (thème utilisé aussi par Peugeot après les critiques sur le tenue de route de la 607), Buffalo Grill a soutenu par une large campagne d'affichage que « l'épreuve prend plus fort ».

Il y a là, par la récupération des concepts, une tentative pour transformer la contrainte en opportunité. Phénomène économique logique dans un marché concurrentiel, il est peut-être vertueux par le processus prédictif qu'il offre en interne et par l'hyper-visibilité externe qu'il confère au positionnement d'entreprise et la nécessité d'exclure toute déception ultérieure.

Deuxième particularité, qui concerne les divers thèmes abordés, la tendance à la réduction du ciblage. La communication s'effectue de plus en plus vers des cibles de plus en plus fragmentées et que, parallèlement aux campagnes d'image nationale, l'entreprise cible sa communication vers les interlocuteurs directement concernés.

C'est particulièrement évident pour la communication environnementale où le grand public est délaissé au profit des leaders d'opinion (politiques, administratifs, associations) et de plus en plus de la communication financière.

La communication de proximité délaisse l'image régionale pour s'intéresser à l'intelligence économique locale, aux réseaux et au jeu des acteurs locaux.

La communication d'acceptabilité se focalise sur les réels décideurs, à savoir les propriétaires concernés, les riverains et les relais d'opinion.

Enfin, la communication de crise cherchera prioritairement à rassurer les clients et la communauté financière. Les exemples de Total, Michelin ou Axa sont exemplaires de cette évolution.

## Chapitre 9

### Le communication politique et le lobbying (*Wikipédia* : 17 janvier 2010)(de *VILLERS, 2009*)

#### *Historique*

L'origine du mot anglais *lobby* signifie littéralement « vestibule » ou « couloir ». Les premières utilisations dites politiques de ce terme datent du XIXe siècle. Dès 1830, le terme « *lobby* » désignait les couloirs de la Chambre des communes britannique où les membres de groupes de pression pouvaient venir discuter avec les « MPs » (*Members of Parliament*). De même, lors de la guerre de Sécession, le général Grant, après l'incendie de la Maison Blanche, s'était installé dans un petit hôtel dont le rez-de-chaussée (*lobby*) était envahi par des groupes d'intérêt. Aujourd'hui encore, à la Maison Blanche, cette pièce est accessible à de tels groupes.

#### *Définitions et objectifs*

Le mot *lobby* désigne donc étymologiquement le lieu où s'expriment les groupes d'intérêts, mais il est aujourd'hui employé en Europe pour désigner ces groupes eux-mêmes. Ces groupes interviennent aussi dans les espaces étroitement liés aux médias afin d'influencer les journalistes, dans les milieux de la recherche afin d'influencer les chercheurs et auprès des pouvoirs publics afin d'y faire entendre leurs revendications ou de les influencer par divers moyens<sup>26</sup>. Leur activité consiste donc à influencer ces pouvoirs publics dans le sens de leurs intérêts.

**Lobby** signifie donc « **groupe de pression** » ou « **groupe d'intérêts** ». Au pluriel, il s'écrit *lobbys* ou *lobbies*.

Selon une définition largement admise, un **lobby** est une structure organisée pour représenter et défendre les intérêts particuliers d'un groupe donné. Pour ce faire, il exerce une activité de lobbying qui consiste "à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes règlements et plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics".<sup>27</sup>. La

---

<sup>26</sup> (*L'industrie du mensonge - Lobbying, communication*, John Stauber, Sheldon Rampton et Roger Lenglet, éditions Agone, 2004)

<sup>27</sup> J. Franck Farnel, *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention*, Paris, Éditions Organisation, 1994, 174 p.

définition du Que sais-je consacré au lobbying est proche : "le rôle d'un lobby est d'infléchir une norme, d'en créer une nouvelle ou de supprimer des dispositions existantes."<sup>28</sup>

On trouve habituellement la distinction entre les "*professional lobbies*" ou acteurs économiques (groupes industriels ou financiers, entreprises multinationales ou organisées en filières, organisations professionnelles, syndicats, fédérations...) et les "*citizens lobbies*" ou "non profits groups" (les organisations non gouvernementales et les associations quand celles-ci s'organisent pour démarcher régulièrement les élus). Ce classement, issu de la recherche anglo-saxonne, s'est imposé face à une recherche européenne très peu fournie en matière de groupes d'intérêt. Il fait l'objet d'un débat en Europe quand il s'agit d'associations qui défendent des causes qu'elles présentent comme relevant de l'intérêt général. Elle est contestée, par exemple, par le réseau d'associations ETAL (Encadrement et la transparence des activités de lobbying)<sup>29</sup>, par la Fondation Sciences Citoyennes, de même que par des élus et par des commentateurs spécialisés<sup>30</sup>.

Chaque lobby dispose d'outils d'influence (clubs de réflexion et d'influence dits aussi « *think tanks* », lobbyistes et cabinet de lobbying ou de conseils, avocats, associations et fondations, etc.).

Des gouvernements ou des collectivités locales peuvent s'organiser également en lobbies ou recourir à des cabinets de lobbying pour faire valoir leurs point de vue et intérêts auprès d'autres autorités politiques, élus et institutions (exemple : des Conseils régionaux auprès du Parlement européen, des pays auprès de l'ONU ou du Fonds Monétaire International). Pour certains auteurs, au contraire du plaidoyer, le *lobbying* (représentant d'intérêts<sup>31</sup>) cherche à peser sur les décisions politiques sans chercher à gouverner directement<sup>32</sup>.

En Belgique et en France, ce terme a une connotation essentiellement péjorative, les lobbies étant perçus comme défendant des intérêts particuliers ou corporatistes aux dépens de l'intérêt général, même si l'influence d'un lobby ne s'opère pas nécessairement contre la volonté des décideurs politiques ou de l'intérêt général. Des auteurs ont relié cette connotation au fait que le lobbying est une activité d'influence souvent entourée d'opacité et employant des arguments incontrôlés, voire corrupteurs, dans un contexte d'encadrement encore insuffisant sur le plan législatif, compte tenu des enjeux financiers et économiques<sup>33</sup>. L'homme ou le groupe politique peuvent aussi chercher à établir des relations avec les groupes d'intérêts pour obtenir plus d'informations utiles à la prise de décision, ou encore pour influencer ces groupes d'intérêts, en les associant par exemple à leur action<sup>34</sup>. La notion de « lobbies » suppose que le groupe d'intérêt organise sa représentation auprès des décideurs politiques afin de peser plus efficacement. Elle suppose aussi des moyens financiers permettant d'employer les services de cabinets de lobbying ou de se doter de services internes de lobbying, comme le font les firmes industrielles et les coalitions d'entreprises. Les opérations lancées par les professionnels du lobbying (lobbyistes), parfois élaborées de façon non transparente, ont amené certains pays à l'encadrer par une législation (tout particulièrement les États-Unis, dès 1945, puis le Canada en 2005). En Europe, le législateur hésite encore à fixer des règles de transparence obligatoires. Le lobbying d'affaire est ainsi chargé d'une connotation péjorative dès ses origines du fait qu'il recourt communément à des moyens d'influence et des stratégies qui échappent à la transparence attendue des arguments en démocratie. Cette connotation péjorative s'est encore renforcée au cours des années 1980 et 1990 avec l'éclatement de crises sanitaires (amiante, sang contaminé, farine animale et vache folle, crise de la dioxine, éthers de glyco...) où le rôle de certains groupes de pression industriels ou corporatistes minimisant les risques grâce à l'action de cabinets de lobbying a été dénoncé par des chercheurs scientifiques

<sup>28</sup> Gilles Lamarque, *Le Lobbying*, PUF, Que sais-je, page 6.

<sup>29</sup> [www.adequations.org/spip.php?page=plan](http://www.adequations.org/spip.php?page=plan),

<sup>30</sup> *Lobbying et santé*, Roger Lenglet, chapitre « Les lourds enjeux d'une définition controversée », Editions Pascal/Mutualité Française, 2010.

<sup>31</sup> Le terme « représentant d'intérêts » est utilisé dans la liste officielle des représentants d'intérêts à l'Assemblée Nationale française (archive).

<sup>32</sup> YOHO, J., loc.cit, p. 232-234. Récentement de nouveaux concepts ont été proposés JORDAN, G., HALPIN, D., MALONEY, W., « Defining interests: disambiguation and the need for new distinctions? », dans *British Journal of Politics and International Relations*, vol. 6, no. 2, 2004, pp. 195-212. Les auteurs ont toutefois reconnu qu'ils se trouvent encore au début d'une re-conceptualisation plus profonde de la sous-discipline de l'étude des groupes d'intérêts.

<sup>33</sup> *Le lobbying - Une imposture ?*, Eric Eugène, éditions Le Cherche-Midi, 2002. Et *Lobbying et santé*, R. Lenglet, op. cit, 2009.

<sup>34</sup> MENY, Y., *Politique comparée: les démocraties Allemagne, États-Unis, France, Grande-Bretagne, Italie, Paris, Montchrestien*, 1996, pp. 111.

(notamment les toxicologues Henri Pézerat et André Cicoella) et des associations de victimes. Par exemple, il arrive que des stratégies de lobbying mises en œuvre par des industriels aillent jusqu'à fourvoyer le système de prévention sanitaire afin de maintenir le commerce de produits qui ont un impact particulièrement délétère<sup>35</sup>.

## Lobbyisme et démocratie

### Une expression de la société civile et du pouvoir politique

La tradition tocquevillienne et libérale souligne l'importance de la société civile et de la prise en compte de ses revendications par l'État. Cette tradition considère, en effet, que l'État doit être limité et ne peut assumer seul la charge du bien commun. Une bonne relation avec la société civile est, dès lors, indispensable. De ce point de vue, le lobbyisme est une application de cette mise en relation entre décisionnaires et société civile, au même titre que les corps intermédiaires que sont, par exemple, les syndicats. Cette analyse relève de la théorie pluraliste, dont les principaux auteurs sont les pères fondateurs américains, puis au XXe siècle par Robert Dahl, David Truman et Arthur Bentley. Selon la théorie pluraliste, les groupes latents se mobilisent dès qu'ils sentent leurs intérêts menacés et font contrepoids aux groupes dominants, établissant une forme d'équilibrage du système<sup>36</sup>. L'inégalité des groupes d'influence auprès des instances de décision politique est la principale objection adressée à ce principe : à Bruxelles, par exemple, les lobbyistes interviennent essentiellement pour les groupes industriels et financiers (10 % seulement représentent les ONG)<sup>37</sup>.

Ainsi Jürgen Habermas estime que les sociétés civiles sont un niveau d'interaction médian entre les autorités ou pouvoirs publics et les citoyens. Ils favorisent la participation et l'implication des citoyens dans la définition des règles qui structurent toute société, et permettent d'apprécier le caractère libre et pluraliste d'une société démocratique. Cependant Jürgen Habermas exclut du concept de « société civile » les intérêts économiques organisés (notamment les entreprises) et les partenaires sociaux (syndicat...). Il constate que « les déficits démocratiques se font sentir chaque fois que le cercle des personnes qui participent aux décisions démocratiques ne recoupe pas le cercle de ceux qui subissent les conséquences de ces décisions. »<sup>38</sup>

Le nouveau contrat social, s'il se veut être le garant de l'idée d'autolégislation (selon laquelle les destinataires des lois doivent aussi pouvoir se regarder comme leurs auteurs<sup>39</sup>), doit faire des sociétés civiles, interagissant dans les espaces publics, des interlocuteurs privilégiés en tant qu'elles constituent le socle et la substance de l'émergence des formes modernes de démocratie et de politique délibératives<sup>40</sup>.

Le lobbyisme est cependant loin d'être du seul apanage de la société civile. Les collectivités territoriales, qui représentent à elles seules plus de 20 % des 3 000 groupes d'intérêts identifiés par le parlement européen dans un document publié en novembre 2007, *Lobbying in the European Union*<sup>41</sup>, mènent des actions de lobbyisme qui portent en particulier sur la défense des intérêts économiques des territoires et qui s'exercent aussi bien au niveau local que national et supra national. À titre d'exemple, le développement des lignes de transport aérien opérées par les compagnies à bas coût représente depuis la fin des années 1990 un enjeu majeur pour nombre de territoires de l'union européenne. Les actions de lobbyisme sur ce sujet sont aussi bien menées vers la Commission européenne, qui régule les aides que ces collectivités peuvent accorder aux

<sup>35</sup> (ref. *L'affaire de l'amiante*, Roger Lenglet ; *Des Lobbies contre la santé* (Roger Lenglet, Dr. Bernard Topuz), ; *Amiante : le dossier de l'air contaminé*, François Malys)

<sup>36</sup> Sabine Saurugger, « Les groupes d'intérêts entre démocratie associative et mécanismes de contrôle », *Raisons politiques*, mai 2003, p. 154-155.

<sup>37</sup> Observatoire de l'Europe Industrielle (Corporate Europe Observatory): *Europe INC.*, éditions Agone, 2006 et R. Lenglet, *Lobbying et santé*, éditions Pascal/Mutualité française, 2009

<sup>38</sup> Jürgen Habermas, *Après l'État-nation, une nouvelle constellation politique*, Paris, Fayard, 2000, p.132

<sup>39</sup> Jürgen Habermas, *Après l'État-nation, une nouvelle constellation politique*, Paris, Fayard, 2000, p. 128.

<sup>40</sup> Jürgen Habermas, *Droit et démocratie. Entre faits et normes*, op.cit., pp.357-368.

<sup>41</sup> a, b et c (en) *Lobbying in the European Union* [archive] - novembre 2007 [pdf]



compagnies aériennes pour ouvrir des lignes depuis leur territoire, que vers d'autres collectivités territoriales, sollicitées pour participer aux financements recherchés.

---

## Une menace pour la démocratie ?

La tradition rousseauiste considère le lobbyingisme comme étant l'expression d'intérêts purement particuliers et menaçant l'intérêt général que seul l'État peut arbitrer.

Le manque de vigilance et de compétence des services des États et des collectivités territoriales sur ces sujets et face aux opérations des lobbies, fragilisent le contrôle de cohérence des actions menées par les différents acteurs économiques, et peut menacer la démocratie.

En Europe, la force du lobbyingisme agit au niveau des institutions de l'Union européenne, où se situent les enjeux globaux (énergétiques, environnementaux). La confusion des responsabilités au niveau juridique entre les États, où se définit encore aujourd'hui la souveraineté, et l'Union européenne, peut aboutir à un risque d'affaiblissement des processus de décision et à une menace pour les souverainetés des États.

Compte tenu des procédés d'influence utilisés par les cabinets les moins scrupuleux, et des déséquilibres entre les moyens de lobbying des grandes entreprises et des associations de simples citoyens, de nombreux observateurs estiment aujourd'hui nécessaire de protéger le fonctionnement des démocraties en se dotant d'une législation encadrant l'activité des lobbyistes et imposant notamment la transparence des opérations menées auprès des instances des décideurs politiques, en particulier sur le plan financier, assortie de véritables moyens de contrôle.

---

## La question de la régulation du lobbyingisme

Néanmoins, l'expérience montre la nécessité, pour une démocratie représentative, de réguler l'activité de lobbyingisme. Cette régulation ne peut être réellement effective que si certaines bases législatives existent. En effet, si les États-Unis disposent d'une législation fixant des contraintes de transparence aux actions de lobbying (*Lobbying Act*), celle-ci souffre d'insuffisances, notamment par l'absence de règles concernant le financement des partis. La collusion entre les intérêts financiers des entreprises, le lobbying et les partis politiques prospère sur ce vide juridique.

## Think tank

Un *think tank* (parfois « *think factory* ») est une institution de « droit privé », regroupant des experts destinés à faire des études et des propositions dans le domaine des politiques publiques. Alors qu'un think tank réunit des professionnels au sein d'une structure très formalisée et produit de façon systématique des études et des rapports, un club ou cercle de réflexion est beaucoup plus informel. Il réunit, souvent autour d'un homme politique ou d'un parti, des personnes de bonne volonté désirant réfléchir sur une base non professionnelle à des problèmes relevant des politiques publiques.

Le terme est issu d'un jeu de mot qui illustre la particularité de ces structures et leur origine. « Tank » (en français « réservoir ») signifie aussi « cellule » (de prison) en argot, de par la notion d'étanchéité. Le terme peut être traduit par « cellule de réflexion » ou par « boîte où penser ». Il s'est répandu lors de la Seconde Guerre mondiale, mais désigne une réalité plus ancienne. En période de guerre, le terme était utilisé pour désigner la pièce dans laquelle se réunissait l'état-major pour planifier la stratégie de combat. Les *think tanks* tels qu'on les connaît aujourd'hui sont nés aux États-Unis. Il n'existe pas de définition précise et unanime du terme. La frontière reste relativement floue par rapport à un groupe d'intérêt ou de pression, un mouvement politique, un cabinet de consultants, une ONG ayant une vocation de synthèse et de proposition ou une « société de pensée » regroupant des élites qui cherchent à conseiller les décideurs politiques.

En général, un *think tank* dit faire une analyse objective (c'est-à-dire fondée sur des méthodes scientifiques) du monde en vue du bien commun, et non au profit d'intérêts particuliers, et ainsi exprimer une part de l'« opinion publique » intellectuelle. Par ailleurs, il est courant qu'un *think tank* se réclame d'un ensemble de valeurs particulier ou d'une grille d'analyse spécifique de la société. Son rôle serait d'amener le débat public sur les thèmes qui lui tiennent à cœur pour favoriser ses positions, d'en préparer l'« agenda ».

Pour reprendre une distinction souvent employée en Amérique du Nord, auraient émergé successivement :

- des « universités sans étudiants », comme la Fondation Carnegie pour la Paix Internationale, produisant surtout des réflexions générales et des livres ;
- des *think tanks* conseillant les grandes administrations comme la RAND Corporation ;
- des *think tanks* très idéologisés qui « plaident » pour une cause (« *advocacy tanks* ») auprès des médias, de l'opinion publique et surtout des décideurs.

Aux États-Unis, les *think tanks* contribuent à la circulation des élites, par exemple en servant de réservoir de talents ou en permettant aux membres d'une administration d'intégrer une structure et de préparer leur retour lorsque leur parti n'est plus au pouvoir.

Les *think tanks* et organisations assimilées défendent des idées variées comme les libertés économiques (néolibéralisme), la justice sociale, la liberté de la santé, l'éducation, l'éthique, la religion, etc. Certains peuvent se spécialiser dans un domaine, comme les technologies ou la stratégie, d'autres sont plus généralistes. Les travaux de certains ont une renommée internationale et pèsent dans la politique, en particulier aux États-Unis. Ils ont joué un grand rôle - presque programmatique - dans ce que l'on a appelé la révolution conservatrice des années 1970-1980. Sous le mandat de G. W. Bush, qui recruta largement ses conseillers dans les *think tanks* conservateurs comme *Heritage Foundation* ou le *Project for the New American Century*, leur pouvoir est devenu très visible, renforcé par une forte présence médiatique (on parle de « *media tanks* »). On les considère, à côté des ONG, des lobbies, des associations représentant la société civile, etc., comme caractéristiques des « sociétés d'influence »<sup>42</sup>, par contraste avec les anciennes sociétés d'autorité.

L'influence de certains intérêts privés sur les médias via notamment les *think tanks*<sup>42</sup> a été étudiée par Noam Chomsky et Edward Herman dans leur livre *La "Fabrication du consentement"* et théorisé en partie via leur modèle de propagande.

## **La communication publique** (de VILLERS, 2008)

S'adresser au monde politique représente un aspect très particulier du travail de relations publiques qui, à l'instar de la communication financière, nécessite une grande expérience et un haut degré de spécialisation. Le plus souvent, la responsabilité de la communication politique échoit à une seule personne, qui s'y consacre presque exclusivement.

S'il ne suffit pas à résumer l'ampleur et la complexité de la tâche, le travail de *lobbying* représente à n'en pas douter la pierre angulaire de la communication politique. Ce *lobbying* s'adresse aux structures politiques et aux pouvoirs publics transnationaux (Union européenne, OCDE, ONU, OMC, ASEAN...) nationaux, régionaux, voire locaux.

Le travail vise notamment à mettre en place une veille stratégique permettant d'anticiper les futures orientations législatives. À titre d'exemple, il s'avère souvent essentiel pour une entreprise d'entretenir des relations suivies avec les organismes représentatifs de ses intérêts auprès des différents Comités consultatifs européens (UNICE, Eurochambres ou certains réseaux sectoriels).

Une participation à l'une ou l'autre coopération internationale présente un intérêt certain pour une entreprise en termes de visibilité, de présence au sein d'un réseau, d'apport financier ou de dynamique d'innovation. Revers de la médaille, toute participation à de tels programmes va de pair avec une lenteur procédurière extrême, une importante lourdeur administrative, le tout nappé d'un manque de transparence peu motivant.

<sup>42</sup> Chomsky, 2009, pp.62-67

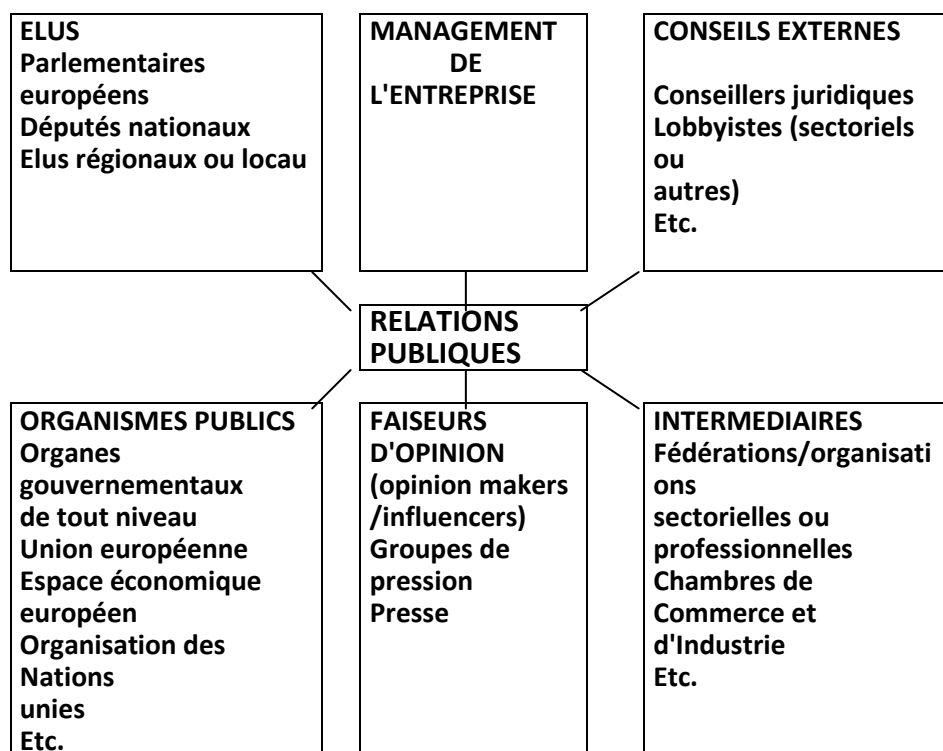
Qu'il s'agisse de soumettre des propositions de projet aux pouvoirs publics ou de chercher des appuis du côté du monde politique, un espace-temps conséquent sera réservé à la recherche préliminaire, afin d'être en mesure de présenter un plan de travail fouillé, bien documenté et minutieusement budgété. De plus, une réserve financière importante est à prévoir, car la manne européenne tarde de plus en plus à tomber...

Parallèlement à la constitution d'une véritable cellule de veille politique et stratégique bien documentée sur les différentes instances, il importe d'établir de bonnes et saines relations avec quelques personnes privilégiées, en prenant soin de ne pas les multiplier. A cet égard, la régularité des contacts est une règle d'or: des appels téléphoniques ou des messages téléphoniques suivant une périodicité donnée, tout comme l'envoi d'informations ou de documentation sont autant de techniques simples qui garantissent une oreille attentive et surtout bienveillante de la part de l'interlocuteur privilégié. Une invitation à prendre la parole lors d'événements auxquels l'entreprise est associée permet, quant à elle, de récompenser cette bienveillance en termes d'image et de rayonnement personnel, surtout si l'événement en question bénéficie d'une bonne couverture médiatique!

Outre un retour en termes d'image personnelle, le décideur politique et/ou son proche environnement attendra/ont probablement de la part de l'entreprise qui les approche des informations de première main sur les perspectives et les tendances les plus récentes de son secteur d'activité. Plus qu'un échange de bons procédés, il peut s'agir là d'une dynamique très constructive d'information/sensibilisation.

Enfin, le travail de relations publiques auprès du monde politique exige des aptitudes rédactionnelles et de conviction fortes et bien structurées.

Les relations publiques envers le monde politique peuvent être schématiquement représentées comme suit :



(de VILLERS, 2008 : 66)

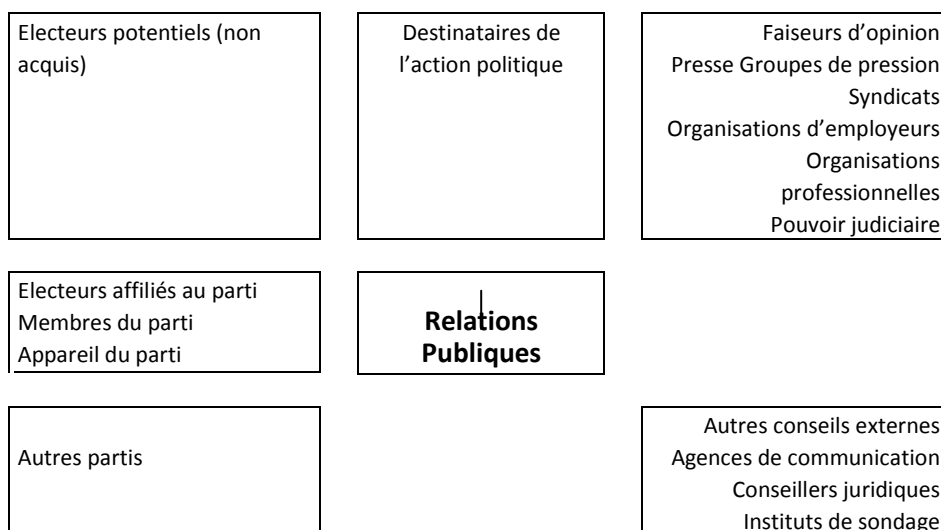
## La communication politique (de VILLERS, 2008) (VIVIER, 2010)

Quant à la communication du politique vers le citoyen, elle recouvre bon nombre d'actions et de techniques de relations publiques particulières.

Cette forme de communication politique vise naturellement les campagnes électorales, la recherche de la participation ou de l'adhésion du citoyen à un projet ou programme donné, la communication de crise ou la présentation positive d'un bilan d'action. Dans tous les cas de figure, une communication bien orchestrée à et avec la presse revêt un caractère primordial.

Il s'agit pour le professionnel d'un domaine ingrat et mal considéré au rang des champs d'activité de la communication. Le défi n'en est pas moins passionnant lorsqu'il porte sur la valorisation d'un véritable projet politique innovant et courageux, en dépit des a priori - souvent fondés, il faut bien l'admettre - prévalant dans nos sociétés et selon lesquels la communication politique s'apparente (quand elle ne se résume pas) à de la manipulation ou à de la vulgaire propagande. Il importe sur ce point de mesurer le sens de mots tels que *manipulation*, *propagande* et autre *langue de bois*, et de leur réserver une utilisation techniquement motivée afin de ne pas les galvauder.

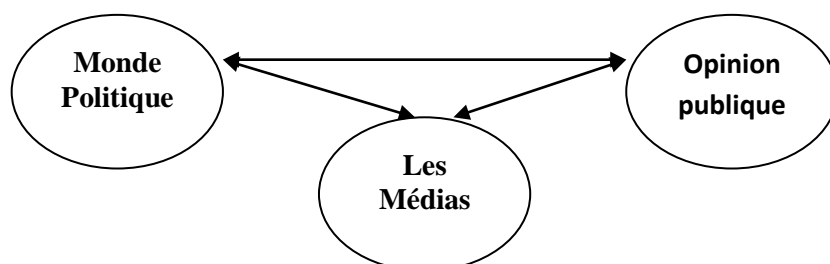
Les relations publiques du monde politique vers le citoyen peuvent être schématiquement représentées comme suit :



(de VILLERS, 2008 : 67)

Les compétences requises pour l'exercice de ce type de communication politique seront encore une bonne maîtrise des techniques rédactionnelles et plus précisément de l'écriture de documents destinés à la presse. Il conviendra d'y ajouter un sens profond de la communication de proximité et de la prise de parole en public.

Pour rappel, selon Léon Vivier (2010), les relations publiques au niveau de la communication politique doivent être envisagées selon l'image du ménage à trois (cf. relations presse) :



## Chapitre 10

### La communication événementielle et les différents parrainages (*Wikipédia*, Communication événementielle, 12 juin 2010) (LIBAERT, 2005 : 57-63) (MOREL, 2005 : 62-70) (WESTPHALEN, 2004 : 383-434)

Comme le lobbying, la communication événementielle et les différents parrainages envisagés dans le cadre de la communication externe utilisent le plus souvent des moyens de *communication hors-média* : foires, expositions, salons, conférences, séminaires, congrès, symposium, *displays*, échantillons et littérature spécifique, cadeaux et gadgets, animations, projections, *roadshows*, *Powerpoint* ou *Flash point*, bornes interactives, visioconférences en multiplex, valisettes et *handouts*, *business Theatre*, etc.

#### **La communication événementielle<sup>43</sup>**

La **communication événementielle** est donc un outil de communication hors-média, interne ou externe, utilisé par une entreprise ou une institution, dans le but d'organiser un événement, généralement sous la forme de salon, congrès, festival, convention, soirée festive, cocktail, remise de prix ou rallye.

Cet événement est souvent conçu et réalisé par une agence de communication spécialisée, comparable à une agence de publicité, appelée *agence événementielle* (ou agence d'événements).

#### **Préparation**

Lorsque l'événement est produit par une agence, le travail est préparé par une petite équipe :

- Le *directeur de clientèle* gère l'aspect commercial avec le client (aussi appelé annonceur).
- Le *concepteur-rédacteur* imagine l'événement.
- Le *chef de projet* pilote celui-ci dans son ensemble.
- Le *directeur de production* gère le budget, le personnel et les fournisseurs, et organise le travail.
- Le *planneur stratégique* surveille les tendances pour donner une cible aux créatifs.
- Le *média-planneur* s'occupe de la publicité de l'évènement.
- L'*attaché de presse* gère l'ampleur médiatique autour de l'évènement.

---

<sup>43</sup> Cette partie provient de Wikipédia, l'encyclopédie libre :

« [http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication\\_%C3%A9v%C3%A9nementielle](http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_%C3%A9v%C3%A9nementielle) », dernière modification de cette page le 12 juin 2010 à 15:20.

À ceux-ci peuvent s'ajouter un *directeur artistique* et un *responsable de la logistique*.

## Exploitation

Au moment de l'exploitation (lorsque l'événement a effectivement lieu), de nombreux techniciens se joignent à l'équipe : régisseur, éclairagiste, ingénieur du son, décorateur, réalisateur, etc., qui peuvent faire partie d'une société prestataire. D'autres partenaires y jouent aussi un grand rôle, comme le propriétaire du *lieu* (par exemple la salle où a lieu la manifestation) ou le traiteur. Enfin, s'ajoutent éventuellement à eux des artistes (musicien, comédien, animateur, etc.).

Nous pouvons différencier la communication événementielle des autres grâce à sa fonction première de réunir les hommes et de créer un réel espace de communication. Les différents autres types de communications étant seulement, par le biais d'une affiche ou d'un spot publicitaire par exemple, une communication à sens unique (de l'émetteur au récepteur).

## Le salon événementiel

Un *salon*, dans le domaine événementiel, désigne une exposition rassemblant, en guise d'exposants, des spécialistes (généralement des professionnels) d'un même secteur économique en vue de développer une activité. Un salon peut-être *professionnel* (visite accessible aux seuls professionnels du secteur) ou *grand public* (ouvert à tous).

L'adaptation sur Internet du concept de salon a donné naissance à la notion de *salon virtuel*, également appelé *salon web* ou *salon en ligne*. De nombreux salons virtuels tels que *Eprofeel* apparaissent en ligne mettant en avant des avantages tels que des tarifs compétitifs et aucun déplacement physique pour le visiteur comme pour l'exposant.

Un *salon virtuel*, également connu sous le nom de *salon en ligne*, ou *salon web*, est un événement en ligne, qui est accessible en permanence sur Internet ou sur une période définie, permettant de reproduire le fonctionnement d'un salon avec des échanges d'informations sans que les participants n'aient besoin de se déplacer et indépendamment de leur position géographique.

## La foire (économie)

Une *foire*, qui peut être appelé aussi marché, se déroule sur un *foirail* ou champ de foire. C'est une manifestation commerciale d'exposants faisant partie d'un même secteur économique (comme le secteur agricole par exemple) se tenant dans une ville, un bourg à une époque et en un lieu généralement fixe. En Europe, les foires ont été les principales activités commerciales, les plus connues étant les *foires de Champagne*.

## Les différents parrainages

**Définitions et objectifs du parrainage, du mécénat et du sponsoring** (LIBAERT, 2005 : 58-59) (MOREL, 2005 : 62-63) (WESTPHALEN, 2004 : 386-396) (WESTPHALEN & LIBAERT, 2008 : 73-93)

Le *parrainage* est l'acte par lequel une organisation soutient une activité extérieure à son action propre. Le parrainage se scinde en *mécénat* et en *sponsoring*.

Le *mécénat* est un soutien financier ou matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère

d'intérêt général. Le **mécénat** s'inscrit dans la durée et ses objectifs gravitent autour de la construction de l'image de l'organisation. Il s'attache davantage à la solidarité ou la culture.

Le **sponsoring** développe des opérations ponctuelles, de courte durée et ses objectifs concernent le produit, l'action commerciale et la promotion des ventes. Il se réserve des secteurs comme le sport. Il existe trois types de sponsoring :

- Le **sponsoring image** – constitue le moyen de démultiplier l'image d'un produit en vue de le distribuer à un public plus large (exemple : MARLBORO a investi dans la formule 1 car le pilote est le personnage actuel qui s'apparente le plus au fameux cow-boy) ;
- Le **sponsoring preuve** – consiste à mettre un produit au banc d'essai et à le valoriser (exemple : l'outillage FACOM dans la compétition automobile) ;
- Le **sponsoring réseau** – le sponsor profite d'un événement sportif pour animer son réseau de vente, ses délégations, ses correspondants. Il leur donne la possibilité d'assister à l'événement dans des conditions privilégiées.

Le **parrainage** permet de réaliser trois objectifs : l'amélioration de son image, la promotion de ses ventes et le renforcement de ses relations.

Ainsi, une entreprise pétrolière peut contre - balancer une image de « pollueur » par des actions de parrainage axé sur l'environnement. La promotion des ventes est généralement associée au sponsoring et au soutien d'une activité sportive en échange d'une visibilité maximale du logo de l'organisation. L'objectif relationnel est obtenu en soutenant un événement afin d'accroître ses réseaux de relations.

Le parrainage s'effectue sous la forme d'une subvention financière ou par la mise à la disposition de moyens humains, de locaux, de matériels ou de savoir-faire.

Pour une meilleure efficacité, le parrainage doit être intégré dans un axe global de communication et nécessite des études préalables. Parallèlement, il est indispensable d'obtenir l'adhésion du personnel au projet. Enfin, le parrainage fonctionne plutôt bien là où la publicité fonctionne mal. C'est donc une technique complémentaire. Il ne suffit pas à lui-même.

### **Préalables à la pratique du parrainage (MOREL, 2005 : 63-66)**

Avant d'engager une action de parrainage, l'organisation doit se positionner par rapport à son identité, à la concurrence et à ses objectifs. Le positionnement par rapport à l'identité implique d'évaluer l'adéquation entre l'action proposée, le type d'activité et la culture interne de l'organisation. Le positionnement par rapport à la concurrence ou par rapport aux objectifs nécessite une clarification des choix en terme d'image, de relationnel ou de vente.

L'organisation doit envisager sept contraintes avant d'engager ses actions :

- La durée – le parrainage doit s'inscrire dans la durée ;
- Le bénéfice attendu – le parrainage améliore l'image de l'organisation, il ne crée pas une notoriété ;
- L'encombrement du marché – l'organisation devra recenser les créneaux disponibles en matière de sponsoring sportif ;
- L'accompagnement – il importe d'optimiser les résultats par une communication adaptée, tant à l'occasion de l'événement qu'après la clôture ;
- La mesure – les effets du parrainage doivent être mesurés ;
- L'interne – le personnel doit être associé en amont à l'opération de parrainage ;
- La marge de manœuvre – une certaine flexibilité est souhaitable en cette matière.

### **L'évaluation des retombées du parrainage** (WESTPHALEN & LIBAERT, 2008 : 73-93)

Comme toute démarche stratégique de communication, les effets du parrainage doivent être mesurés.

Il existe des indicateurs du succès de l'opération parrainée :

- L'audience est un bon indicateur de la réussite d'une opération : audience directe (nombre d'entrées) et audience indirecte (échos dans les médias) ;
- Les retombées presse sur le parrainage lui-même. On peut utiliser la technique d'équivalence achat d'espace, qui consiste à valoriser en termes d'achat d'espace publicitaire les retombées presse d'une action de parrainage ;
- La fréquentation du site Web associé à l'opération de parrainage : la fréquentation est mesurée par le nombre de clics, la durée de la visite et le nombre de pages vues. Un questionnaire quantitatif peut être mis en ligne sur le site.
- L'évolution de la courbe des ventes à la suite de l'opération parrainée.

Les estimations qualitatives peuvent être réalisées à l'aide de sondages, d'interviews et d'études qualitatives.



## Chapitre 11

### Communication commerciale et publicitaire

Vendre

**Introduction** (LIBAERT, 2005 : 27-34) (MOREL, 2005 : 21-23) (RONSSE, s.d., 18-25)

La **communication produit** ou **commerciale** ou **publicitaire** a pour but de faire vendre des produits ou des services. La publicité a une vocation commerciale et utilise de nombreux moyens, visant à mettre en avant le produit et le distinguer de ses concurrents. La **communication produit** exerce également ses effets en amont puisque l'image de produit consommé rejaillit sur l'image de l'entreprise. L'acquisition d'une automobile par exemple peut s'opérer sur la réputation de l'entreprise (communication institutionnelle), même si l'acte déclencheur provient d'une communication produit.

Il est d'usage de distinguer la communication publicitaire *stricto sensu* de la *communication hors média*. Celle-ci n'utilise pas les supports médiatiques, mais d'autres canaux tels que le marketing direct, la publicité sur les lieux de vente (PLV), voire le sponsoring. Ainsi, la **communication business to business (B to B)** vise des cibles professionnelles. La communication médicale en forme une branche importante. Les laboratoires pharmaceutiques visent les médecins en tant que prescripteurs. Étant très ciblée, la communication B to B utilise moins les médias, mais se concentre sur certains canaux (mailings, stands lors de salons professionnels...). Ses messages sont centrés sur les qualités du produit, la technologie et la solidité pour l'essentiel.

La **communication de marque** constitue la signature d'un ensemble de produits communs de l'entreprise (exemples : La Classe A chez Mercedes, Ariel chez Unilever ou Elsève chez L'Oréal). L'objectif d'une communication de marque est d'opérer sur un territoire, afin de positionner une gamme de produits et de la différencier de la concurrence. Elle est prioritairement sur un registre symbolique d'identification qui permet de distinguer un produit de celui d'un concurrent (par exemple, un produit Nestlé d'un lait Candia).

La **communication produit** a connu trois grandes époques :

- La première époque, avant 1968, était marquée par la mise en évidence des caractéristiques du produit et par l'effet de répétition (exemples : « Du bon, du bon, dubonnet » ; « Du pain, du vin, du boursin ») ;
- La deuxième époque, liée à l'explosion de l'audiovisuel dans les années 70, confère des qualités d'un cadre de référence imaginaire au produit considéré. Cette phase a été axée autour d'une starisation du produit (exemple : la Citroën Visa décollant d'un porte-avions) ;
- L'époque actuelle, depuis les années 90, se traduit par un recentrage sur le produit et ses caractéristiques. Ceci s'explique par une réduction drastique des dépenses publicitaires et par la perception des limites de la star strategy.

La communication publicitaire n'est qu'un des éléments du plan marketing global de l'annonceur. Or, le marketing implique l'optimisation de l'utilisation des moyens communicationnels (BROCHAND & LENDREVIE, 2005 : 9). La communication est chargée d'induire chez le consommateur une « valeur ajoutée » liée à son besoin de valorisation ou de développement subjectif et à la satisfaction qu'il peut retirer de sa consommation (KAPFERER & LAURENT, 1982 : 96). Le tout repose sur l'échange structuré mais ciblé et multilatéral, voire sociétal, de biens ou services (LAMBRIN, 1996 : 4).

Le marketing est une procédure qui exige information, interprétation, qualité de synthèse, imagination, action, persuasion des acteurs de l'entreprise et continuité dans l'effort. Le tout se concrétise par la mise en place de « stratégies » et de « plans marketing » qui conjuguent plusieurs disciplines. On parle alors de « marketing-mix ».

Pour rendre efficace la démarche publicitaire, le spécialiste de la communication commerciale doit percevoir de façon correcte à la fois le fonctionnement de l'entreprise et les implications qui en découlent. Le publicitaire s'exprime dans un cadre de contraintes économiques et légales.

La communication publicitaire est :

- *Partisane* – elle implique des choix. Pour être perçue, la publicité doit susciter l'attention, être spécifique et être distincte du discours des concurrents ;
- *Univoque* – la publicité ne peut développer qu'une seule approche ou un seul argument. Dès qu'on développe deux éléments différents dans un même message, le message perd un tiers de son efficacité mémorielle (Sobemap, 1975) ;
- *Faite librement et volontairement* dans les contraintes légales pour le compte d'intérêts publics ou privés. Une sensibilisation du secteur non marchand suit les mêmes principes d'élaboration qu'une campagne du secteur marchand ;
- *Créateur de la notoriété* – cette dernière peut être définie comme un « taux de connaissance » auprès de la population censée être visée par la campagne. La création de notoriété est ardue et progressive. Elle doit être étalée sur une période de trois ans. La notoriété peut sextupler l'efficacité d'une campagne ;
- *Argumenté et synthétique* – un message publicitaire dans la presse est perçu, vu, lu et parcouru pendant trois à sept secondes (HENRY, 1980 : 27)
- *Provocateur d'une action psychologique et d'une réaction économique favorable à l'égard du produit ou du service promu* – l'action psychologique se traduit par une approche qui développe un discours valorisant, polysensualiste ou émotionnel, de leader ou rassurant. Une idée de vente doit être stratégique, être adaptée, simple, facile à comprendre, crédible, originale, intéressante, déclinable sur différents médias et dans le temps (DAYAN, 1994 : 276)
- *Adressée à un public spécifique qualifié de « groupe cible »* - la cible est définie au travers de critères socio-économiques, de façon psychologique (motivations et attitudes) et de façon sociologique (styles de vie). Trois stratégie de ciblage : indifférenciée (toucher tout le monde), différenciée (viser des segments bien profilés) ou concentrée (se limiter à un seul segment spécifique) (DAYAN, 1994 : 222)
- *Diffusée par le truchement d'un média* – par média, on entend tout support qui se prête à la diffusion quantitative d'un message (AAKERS & MEYERS, 1992 : 27)

La **communication publicitaire ou commerciale** est une communication de masse partisane et univoque, faite volontairement et librement pour le compte d'intérêts publics ou privés (les annonceurs). Elle s'astreint comme but la création de notoriété, par la délivrance d'un message argumenté et synthétique, destiné à exercer une action psychologique et/ou à provoquer une réaction économique favorable sur un public spécifique, le groupe-cible, par le truchement d'un support qualifié de « média » (RONSSE, s.d. : 20)

## **Les métiers liés à la communication publicitaire (LIBAERT, 2005 : 27-28) (RONSSE, s.d. : 21-24)**

Une campagne publicitaire s'élabore en deux temps : l'annonceur (l'entreprise) remet un *brief* à l'agence (descriptif de l'entreprise, du produit et du problème posé en termes de prise de part de marché à la concurrence). En réponse, l'agence remet un *copy strategy*.

En fait, il existe quatre domaines liés à la communication publicitaire : les métiers en agence, les annonceurs, les médias et leurs régies publicitaires, les centrales d'achat.

### **Les métiers en agence de publicité (RONSSE, s.d. : 21-22)**

Le travail publicitaire repose sur deux catégories de fonctions :

1. les fonctions dites *above the line* qui s'exercent une fois que le produit ou le service à promouvoir sont mis en contact avec leur utilisateur potentiel,
2. les fonctions dites *below the line* qui doivent agir avant la mise en contact.

Les fonctions *above the line* sont au nombre de six :

1. *La gestion commerciale* est la fonction qui regroupe les « chefs de publicité ». En fait, les « commerciaux » sont chargés de développer les stratégies, les plans, d'assurer la mise en œuvre des projets et leur exécution correcte, compte tenu des changements de l'environnement. Les chefs de publicité sont les « chefs d'orchestre » de l'agence au service de leurs clients. Ils sont responsables de la qualité, du respect des délais, des coûts, de la rentabilité de l'agence et de la satisfaction de l'annonceur.
2. *Le planning stratégique* répond à diverses définitions allant de l'étude pure et simple à la recherche de l'image des produits et de leur développement. Le *strategic-planner* traque les changements de l'environnement des divers marchés. Il prépare le travail créatif en cernant l'univers de la marque de façon à mieux la positionner. Il est responsable de la stratégie d'image de marque des clients.
3. *La création* : après avoir étudié le contexte de la communication et le comportement du consommateur, l'agence doit trouver et développer l'idée force qui se révèle la plus efficace pour répondre au problème spécifique de l'annonceur. Elle confie ce travail à deux types de spécialistes, qui souvent travaillent en équipe : les *copywriters* dont l'activité consiste à transposer en texte l'idée visuelle développée par les *art directors*. L'idée force se traduit par un texte court qui aboutit à la mise au point d'un « axe de communication ». L'axe décrit le bénéfice apporté par la marque et les caractères discriminants rationnels et émotionnels de la marque, du produit ou service. Il doit être déclinable dans le temps et maintenu le plus longtemps possible. Il s'exprime par le biais d'une « copy platform » qui précise ce que l'on veut dire. L'axe de communication débouche alors sur un « axe publicitaire » qui comporte des déclinaisons promotionnelles, du sponsoring, de la communication directe, des relations publiques... qui constituent des vecteurs de communication. La concrétisation publicitaire de l'axe est appelée le « thème ». Le tout conduit à la conception détaillée d'un message qui va être véhiculé par les médias. Les créatifs passent alors le relais aux spécialistes de l'utilisation des médias.
4. *Le planning média* est réalisé par des *média-planners* qui étayent avec précision le choix entre les différents médias (qualitatif et quantitatif). Pour chaque média retenu, le *média-planner* détermine une utilisation spécifique, une sélection des supports, titres, stations, affiches ou écrans publicitaires et la fréquence de parution des messages. Il dispose d'études menées par le Centre d'information des médias (CIM), qui mesure l'audience des quotidiens, des magazines, de la presse gratuite, de l'affichage, de la radio, de la télévision, du cinéma et d'Internet. Le *média planner* travaille en étroite collaboration avec la création. Il précise le mode d'utilisation des supports choisis en fonction du format ou de la durée des messages. Il

évalue la mémorisation et le transfert d'image que provoquent l'action construite et l'effet de synergie entre les médias retenus.

5. *L'achat des médias* : à partir des indications données par le *média-planner*, l'acheteur entame des négociations avec les divers médias, de façon à rendre leur utilisation la plus efficace ou la moins chère possible. Il optimise l'utilisation des médias achetés. Il convient alors de fabriquer le matériel qui doit être envoyé.
6. *La production/réalisation* comprend toutes les opérations matérielles nécessaires à ce propos. On y trouve la fabrication et les appels d'offres auprès de fournisseurs spécialisés. Ces opérations sont qualifiées de « frais techniques ». Y figurent le travail photographique (prise de vue et tirage) et les documents d'exécution (affiches, tirages, presse, conditionnement, publicité au lieu de vente, éditions publicitaires et promotionnelles, dossiers de presse, graphisme de marque...) Il existe également d'autres travaux tels que la photogravure, le matériel audiovisuel, le matériel de décoration et de présentation (stands de foire, panneaux, présentoirs, cartonnages...)

### La copy strategy

Document de référence en matière de création publicitaire, la *copy strategy* a pour objet de présenter le travail de l'agence à l'annonceur. Elle se présente en cinq étapes :

- Le problème posé : synthèse du *brief* remis par l'annonceur ;
- La cible visée : à qui s'adresse-t-on ?
- La promesse : ce qui motivera l'acte d'achat ;
- La justification : en quoi les caractéristiques du produit répondent-elles à la promesse ?
- Le message : quel en est le thème, l'axe, la tonalité ?

Les fonctions *below the line* sont organisées par des spécialistes qui exercent leur métier en dehors des locaux des agences de publicité. Citons les concepteurs d'emballages ou de promotion des ventes. Ils peuvent aussi organiser des actions de relations publiques ou de marketing direct. Le spécialiste du marketing direct tente de toucher directement et individuellement le client potentiel. Le message doit provoquer un comportement immédiat (NASH, 1995 : 7)

### Les annonceurs (RONSSE, s.d. : 22-23)

Les *annonceurs* sont les sociétés qui confient les budgets de publicités aux agences. Quatre-vingts pour cent des grandes entreprises sont intégrées aux multinationales. Celles-ci veillent à développer une image identique partout où elles sont présentes. Elles doivent justifier leur légitimité au niveau de leur activité, de leur rôle et de leur action économique. Elles tentent de développer un sentiment d'appartenance au sein de leur personnel. Leurs remaniements incessants les contraignent à développer une image, cohérente et solide, pour éviter la désagrégation de la culture interne.

L'annonceur choisit et précise les limites de la mission qu'il confie à l'agence. Il choisit le mode de rémunération d'un commun accord. Il est confronté à quatre grands types de services : le conseil en marketing, le conseil en communication, la production des moyens techniques de diffusion et les achats en tout genre. L'annonceur peut les confier dans leur totalité à une agence dite à service complet ou les faire réaliser par des spécialistes, ou encore les assumer lui-même.

## Les médias et leurs régies

Les *régies publicitaires* sont des intermédiaires commerciaux qui vendent aux agences, annonceurs et centrales d'achat l'espace dont elles disposent. Espace défini par les éditeurs ou contingenté par la loi, notamment en matière d'audiovisuel. Les régies se sont diversifiées et le marché s'est concentré.

### Les centrales d'achat d'espace (RONSSE, s.d. : 24)

Les centrales d'achat d'espace résultent de l'évolution des modalités d'achat de l'espace publicitaire. Elles sont nées de l'idée d'acheter l'espace des médias dans des conditions optimales, à la fois en matière de délai et de coût. Leur structure est internationale. Tout achat se négocie et la même centrale peut s'occuper de plusieurs concurrents pour autant que les équipes attachées aux annonceurs soient spécifiques. Les annonceurs ont créé en leur sein la fonction de *media manager*. Cela implique que l'achat d'espace n'est plus intégré aux diverses agences de publicité. Ces dernières années, les centrales manifestent la volonté de développer la fonction de *planning média* en leur sein.

### De quelques stratégies et techniques (LIBAERT, 2005 : 30-34) (MOREL, 2005 : 21-23)

La communication commerciale obéit à différentes stratégies :

- **La stratégie de résonance** est particulièrement adaptée aux petits budgets. Elle consiste à diffuser un message très ciblé par le biais d'un média sélectif pour atteindre des leaders d'opinion. Ceux-ci répercutent le message sur une cible plus large. Il est donc impératif de définir la cible de départ avec la plus grande précision possible.
- **Le tunnel** a pour but d'inciter directement le client potentiel à entamer une démarche de consommation en cherchant à le motiver très fortement. On utilise un moyen direct comme le *mailing* ou la promotion. Cette stratégie est utilisée pour de nouveaux produits. C'est toutefois une stratégie coûteuse car elle s'adresse à une cible précise.
- **La ruche** profite du rassemblement de la cible visée pour lui délivrer un message créatif conforme à son attente. Le budget mobilisé est réduit et la sélectivité est accrue. Cette stratégie s'exerce surtout à travers des événements (des salons par exemple).
- **L'écran de fumée** permet de contrer la concurrence en donnant l'impression, grâce à une créativité très forte, d'un énorme investissement. Ceci n'est possible que pour un produit bénéficiant déjà d'une bonne notoriété. Le manque de répétitivité est ainsi contrebalancé.
- **Le milieu du fleuve** repose sur l'anticipation. Il s'agit de devancer les évolutions de comportement des consommateurs en leur proposant un nouveau produit avant la concurrence, ce qui permet d'investir le marché.
- **Le multiplicateur** est une démarche de sponsoring. Le produit et la marque bénéficient des retombées presse de l'événement.

Organisation de la communication	Médias et instruments utilisés
Communication publicitaire	Presse Affichage Radio Télévision Cinéma

	Internet
Publicité institutionnelle	Marketing direct Promotion des ventes Sponsoring
Communication institutionnelle	Relations publiques Relations presse Mécénat

(MOREL, 2005 : 23)

En parallèle aux techniques publicitaires classiques, la communication au service de la vente emprunte trois types de techniques : le marketing direct, le marketing promotionnel et la publicité sur le lieu de vente.

### Le marketing direct (LIBAERT, 2005 : 31-32)

Le **marketing direct** vise à établir une liaison personnalisée et interactive avec un client potentiel en vue de déclencher un acte d'achat. Il emprunte quatre formes :

- Le *mailing* consiste à s'adresser directement par courrier au client ;
- Le *phoning* consiste à appeler la personne à son domicile ;
- Le *couponning* consiste en une offre promotionnelle que le prospect (client potentiel) peut acquérir gratuitement par le renvoi d'un coupon-réponse. L'intérêt est de pouvoir obtenir un fichier précis de ses clients potentiellement intéressés par une relation durable ;
- Les *nouvelles techniques* telles que l'envoi de messages électroniques à visée commerciale. En fonction de ses déplacements, chaque individu peut recevoir sur son téléphone portable les offres commerciales les plus proches de sa localisation. Le *buzz-marketing* (ou marketing viral) consiste à émettre des rumeurs positives autour du produit, le *street marketing* s'effectue souvent à base de distribution de produits dans la rue, le *bro-in* consiste à offrir des produits à certains individus repérés comme leaders dans leur quartier afin de créer un effet d'entraînement.

### Le marketing promotionnel

Le **marketing promotionnel** s'exerce sur le lieu de vente, sur l'emballage (*packaging*) ou sur le produit. Il s'applique principalement aux nouveaux produits. Il concerne les produits à rotation rapide (fréquence d'acquisition et prix peu élevé). Le marketing promotionnel se décompose en trois domaines :

- *La réduction de prix* – la méthode est efficace en lancement de produit dans l'optique de création d'une habitude ;
- *Les primes* consistent à offrir soit à prix inchangé une quantité supérieure, soit un cadeau remis immédiatement ;
- *Les jeux et concours* – l'attrait pour les jeux de hasard et la facilité d'obtenir des gains plantureux fascine les consommateurs.

## La publicité sur le lieu de vente

La PLV a pour objectif de déclencher l'acte d'achat sur le lieu de vente. Elle comporte quatre volets : la PLV *stricto sensu*, le merchandising, le design et le packaging :

- *La PLV stricto sensu* concerne les barquettes de présentation, les panneaux de tête de gondole, les présentoirs et autres affichettes vantant les mérites d'un produit ;
- *Le merchandising* regroupe l'ensemble des techniques visant une valorisation du produit par sa localisation. La disposition d'un produit possède une incidence de 30 à 40% sur la vente finale. Sauf pour les lessives et les produits pour enfants, le linéaire (rayonnage) du milieu est le plus recherché ;
- *Le design* concerne l'esthétique du produit. Pour être efficace, un bon design produit doit réunir trois éléments : l'attrance (la séduction du consommateur), la rentabilité facilité de stockage) et la cohérence (la relation entre le contenu et l'image de l'entreprise) ;
- *Le packaging* (l'emballage) traite d'un ensemble de données (la forme, la charte graphique, les couleurs, la composition des matériaux utilisés) en vue d'une attrance visuelle. La vague écologique tend à simplifier l'emballage, voire à le supprimer.

## Conclusions

La communication publicitaire et commerciale est devenue une discipline à part entière. Ses acteurs sont des professionnels qui exercent des métiers divers et complexes dans leur technicité. Néanmoins, la créativité reste l'élément de base du métier. Se montrer efficace dépend de facteurs environnementaux qui touchent au fonctionnement global de la vie sociale et économique. La publicité doit répondre à des normes éthiques et légales. Le publicitaire est aujourd'hui un professionnel, un gestionnaire qui tient compte des changements sociaux dont il tente sinon d'anticiper, du moins de saisir l'évolution (RONSSE, s.d. : 25)

## Chapitre 12

### La communication visuelle (WESTPHALEN & LIBAERT, 2008 : 7-26)

#### *Introduction*

La **communication visuelle** comprend l'ensemble des techniques de construction de l'identité visuelle d'une entreprise et de ses produits. Elle s'incarne sous diverses formes : logotype, enseigne, locaux, véhicules, courrier, documents, stands d'exposition, produits, emballages, signalétique, points de vente. Ces divers éléments forment un style, une identité visuelle (WESTPHALEN & LIBAERT, 2008, 7).

#### *Les métiers de la communication visuelle*

La communication visuelle est le secteur qui embauche le plus dans le milieu artistique, du fait du développement récent de l'industrie multimédia. Voici une présentation des différentes professions qui y sont liées.

- Le **directeur artistique** est chargé de contrôler l'ensemble de la conception graphique du message publicitaire. Il donne les directives aux *roughmen*, graphistes, illustrateurs, maquettistes, photographes. Il travaille dans la presse où il choisit la maquette du journal ; dans l'édition où il choisit la ligne graphique ; à la télévision, il sélectionne les décors ; dans la publicité, il travaille avec le concepteur-rédacteur qui écrit le message. La profession étant très convoitée, il faut compter des années d'expérience et des heures de travail...
- Le **graphiste** est un créatif qui exerce son art sur les couvertures de CD, de livres, logos, affiches... : il crée un visuel, qui est un thème en image d'une publicité. Il travaille comme salarié, artiste, travailleur indépendant ou associé.
- Le **web designer** conçoit les pages-écrans des serveurs Internet. Il travaille sur le papier comme sur écran.
- L'**infographiste** fait du graphisme, mais uniquement sur ordinateur.
- Le **maquettiste** s'occupe de la mise en scène, en équilibrant le texte et l'image afin de bien communiquer le message.
- Le **peintre en lettres** crée les textes et les motifs des affiches ; il réalise également des enseignes. Il est soit artisan, soit salarié.
- Le **roughman** transcrit l'effet visuel d'une campagne sur des *boards* ou planches à dessin avec des croquis afin de proposer un projet au client. Si l'agence est sélectionnée par ce dernier, le



créatif se sert du travail " en rough " pour dessiner la campagne. Il travaille en indépendant ou comme salarié.

- L'**illustrateur** crée une image ou un dessin pour éclairer une idée. Il travaille dans la presse, la publicité, le design, l'édition, et, la plupart du temps en free-lance. Il se spécialise sur un sujet ou un style. Il est difficile de vivre du métier d'illustrateur, c'est pourquoi il est très polyvalent.
- L'**auteur de bande dessinée** met en scène des personnages par des dessins. Il conçoit des synopsis, des story-boards (suite de dessins correspondant à un plan), qu'il soumet à un éditeur. Très peu sont reçus dans cet univers où l'on ne compte que quelques éditeurs, et où le " copiage " ou l'influence excessive reste de mise... Ce professionnel travaille souvent dans la publicité, la communication, l'illustration ou la presse, à la fois pour vivre et démarrer.
- L'**animateur de dessins animés** met en mouvement des personnages et des objets pour les insérer dans un dessin animé.
- L'**animateur 3D** est, avec le développement des images de synthèses, un métier en plein développement. Cet animateur-infographiste part d'un squelette sur écran et non d'un dessin, qu'il anime ensuite en programmant l'ordinateur, puis qu'il décore. Il travaille dans l'animation, la publicité, les séries, les longs métrages. Il s'agit d'un métier nouveau et bien rémunéré.
- le **décorateur-étalagiste** met en scène, en vitrine ou en rayon, des opérations dans un but promotionnel ou de communication. Un goût pour la décoration et sens de la mise en scène ainsi que des bases en marketing, communication et gestion sont des atouts indéniables.
- À ces différents métiers s'ajoutent également ceux exercés par le **designer industriel** et l'**architecte d'intérieur** (voir ci-dessous).

## **Logotype et système d'identification visuelle** (WESTPHALEN & LIBAERT, 2008 : 7-19)

### **Le logotype**

Le **logotype** est la carte d'identité visuelle de l'organisation. C'est le nom d'une organisation dessiné de manière unique et spécifique.

Le **bloc-marque** est composé du traitement graphique, du symbolisme et des couleurs. Il résulte de la combinaison du nom de l'organisation (Air France) ou de ses initiales (FUCaM), d'un graphisme spécifique (la typographie de Canon), d'un symbole emblématique (les chevrons de Citroën) ou figuratif (le jaguar des automobiles Jaguar) et d'un système de couleurs (le rouge et le blanc de Coca-Cola). Décliné sur différents supports, le bloc-marque définit le style d'expression de l'entreprise.

Cinq critères permettent d'apprécier la qualité d'un bon logotype :

1. **Perception** : se distingue-t-il des autres logotypes ? Respecte-t-il les codes de son environnement professionnel (le logotype d'une entreprise agroalimentaire est différent de celui d'une banque) tout en s'y distinguant ? Par exemple, le *bibendum* de Michelin.
2. **Compréhension** : sa signification doit être évidente. Il suggère les valeurs, les messages et le positionnement de l'entreprise. Par exemple, « Vélip » évoque la liberté par le vélo.
3. **Mémorisation** : l'objectif est de s'ancrer dans le souvenir. Par exemple, la « Vache qui rit ».
4. **Attribution** : le logotype est directement associé à l'entreprise. Par exemple, le *crocodile* Lacoste.

5. *Valorisation* : le logotype véhicule des connotations positives pour l'entreprise. Le *fauve* de Jaguar présente une image de célérité et de souplesse.

L'impact d'un logo dépend de son caractère répétitif. Pour qu'il puisse être mémorisé, il doit être présent sur l'ensemble des supports de l'organisation : papeterie, dossiers, spots télé, sites Web, produits dérivés... Il doit être adaptable aux différentes utilisations de l'organisation. Il faudra veiller à sa clarté lorsqu'il est reproduit en noir et blanc ou lorsque sa taille est fortement réduite.

## Le système d'identification visuelle

Le **système d'identification visuelle (SIV)** comprend l'ensemble des expressions graphiques d'une organisation sur différents supports. Il fonde le capital image de cette organisation.

Tout SIV devra être compris à l'étranger. Par exemple, la « Confiture Grand-Mère » ou « Mamie Nova » passent difficilement l'épreuve des frontières linguistiques. Il est donc préférable d'utiliser une raison sociale composée de mots courts, aisément prononçables (par exemple, Apple ou Kodak).

La nature des supports est fort variée :

### Exemples de supports graphiques

Nature des supports	Déclinaisons
Supports d'édition	<p>Documents administratifs : bons de commande, factures, étiquettes, formulaires, contrats...</p> <p>Documents commerciaux : papiers à en-tête, cartes commerciales, catalogues, brochures, argumentaires de vente...</p> <p>Documents de correspondance : en-têtes de lettre, suites de lettre, cartes de correspondance, invitations, enveloppes...</p> <p>Documents dits « institutionnels » : brochures, plaquettes, rapports d'activités, journaux internes, sites Web...</p>
Campagnes et matériel de communication	<p>Messages publicitaires : en affichage, bandeaux publicitaires sur le Web, annonce presse, spot audiovisuel...</p> <p>Campagne et outils de marketing direct : mailing, catalogue, coupons, prospectus...</p> <p>Matériel de PLV : présentoir, pancarte, borne interactive, banderole, panneaux de vitrine, affichette...</p> <p>Matériel promotionnel : jeu-concours, essai et échantillonnage, pin's, vignette, objet publicitaire...</p>
Objets courants	<p>À usage interne : uniformes (vêtements, casques...), badges d'identification, etc.</p> <p>À destination externe : cadeaux ou accessoires estampillés au logo de l'entreprise (ex. : parapluies, stylos, calendriers, blocs...).</p>

Production	Le design des produits eux-mêmes Leur emballage Leur marquage.
Environnement	L'architecture des bâtiments L'aménagement des locaux La signalétique.

(WESPHALEN &amp; LIBAERT, 2008 : 10)

Le **marketing direct** cherche à établir une relation directe entre un annonceur et ses clients. Il comprend l'ensemble des techniques de vente utilisées par une organisation pour amener, à distance, un prospect à acheter un bien ou à utiliser un service. Les sociétés de vente par correspondance furent les premières à recourir à ces techniques (exemple, Trois Suisses).

La **PLV** (publicité sur le lieu de vente) comprend l'ensemble des moyens et techniques mis en œuvre pour promouvoir un produit ou une gamme de produits dans une surface de vente au détail, de manière à faciliter l'identification du produit (ou de la gamme) et à en stimuler la vente.

La **promotion** comprend l'ensemble des moyens et techniques permettant d'associer un avantage temporaire à un produit ou à un service afin de le faire connaître et d'en stimuler la vente.

Le **marquage** est l'opération qui consiste à opposer une marque sur un produit pour l'identifier et le comptabiliser.

La **signalétique** comprend l'ensemble des éléments de signalisation d'un lieu sous forme de textes, de dessins et de signes.

## Stratégie de communication visuelle

L'élaboration d'une identité visuelle est faite pour vivre une quinzaine d'année, puis évoluer, dans une certaine continuité. Le choix de cette identité visuelle est une décision importante, en raison de son coût et de ses multiples implications matérielles. Elle doit aussi évoluer et s'adapter à l'air du temps (par exemple, l'emblème Shell a subi sept liftings depuis sa création en 1900).

La réussite d'un programme de recherche visuelle est conditionnée par la qualité du cahier des charges fourni par le commanditaire.

Le **cahier des charges** ou **brief** est un document établi par l'organisation, pour y exposer sa demande, et déterminer la nature et l'étendue du travail à réaliser en vue de répondre à un objectif de communication. Ce cahier comprend deux parties, l'une concernant l'organisation, l'autre concernant la création visuelle proprement dite. Ce cahier doit concilier la personnalité de l'organisation, la manière dont elle est perçue et ses orientations stratégiques à court, moyen et long termes. Il prend en considération les futures déclinaisons de cette identité visuelle (édition, communication, architecture, signalétique, produits...)

## Le contenu d'un cahier des charges

Rubrique	Contenu
Présentation de l'entreprise	Rapide historique : sa vocation, sa culture.  Identité : raison sociale, taille, structure, activités, ce qu'elle est/ce qu'elle est appelée à devenir.  Image : la manière dont elle est perçue par son personnel et ses partenaires extérieurs.  Grandes orientations stratégiques.
Environnement de l'entreprise	Identification des publics cibles.  État de la concurrence : quelles sont les identités visuelles de ses concurrents ?
Objectifs en matière d'identité visuelle	Motivations et objectifs : pourquoi cherche-t-elle à créer, changer ou faire évoluer son identité visuelle ?  Grands axes de communication : les idées à exploiter ou à bannir ; les contraintes à respecter. Ex. : telle couleur historique, tel emblème dévalorisant à améliorer...  Articulation avec la stratégie de communication globale.
Applications envisagées	Modalités d'application du projet : définir notamment l'envergure des applications : refonte partielle – dans certains domaines ou sur certains supports – ou globale ?  Contraintes calendaires : y a-t-il une date butoir, une opération simultanée ?  Enveloppe budgétaire.

(WESPHALEN &amp; LIBAERT, 2008 : 13)

En rédigeant ce cahier, il faut penser aux divers publics auxquels s'adresse l'organisation, avec leurs caractéristiques et leurs demandes respectives.

Il faut également s'assurer de la cohérence entre le message diffusé par le logo et celui émis par la signature institutionnelle.

Le budget de développement d'un tel projet de communication visuelle prendra en compte, d'une part, des dépenses relatives à la réflexion et à la création (étude préalable, coûts internes, conception et création du SIV, élaboration d'un guide d'utilisation, honoraires des prestataires extérieurs et des créatifs), et d'autre part, et des dépenses relatives à la mise en application de la nouvelle identité graphique sur les différents supports d'image de l'organisation.

### La charte graphique et ses applications

La **charte graphique** comprend l'ensemble des règles graphiques définies pour le système d'identification visuelle d'une organisation, dans un souci de permanence et de cohérence de l'image

produite. La charte fixe les normes caractéristiques du dessin, de la typographie et des couleurs pour l'ensemble des applications de l'identité visuelle d'une organisation.

La **bible graphique** est le livre contenant toutes ces normes graphiques. Il contient trois types d'information :

1. La présentation générale et les objectifs de communication, c'est-à-dire une présentation sommaire de l'organisation et de sa politique d'image, les raisons des choix graphiques et une brève explication de ceux-ci.
2. Les prescriptions techniques :
  - La **charte typographique** qui comprend l'ensemble des règles déterminant le choix des caractères, l'empâtement et les stipulations de l'appareil graphique nécessaire pour le logo lui-même et pour les caractères d'accompagnement (signature et texte courant) ;
  - Les couleurs, définies par un numéro de la **gamme Pantone** (système composé de 747 couleurs dérivées de huit couleurs de base, universellement utilisé pour tout travail d'édition utilisant la couleur) ;
  - Les règles de mise en page pour la localisation du logo, la zone d'isolement, les filets d'encadrement, les dimensions minimales et maximales.
  - Les applications de base, avec un modèle pour chacune (en-têtes, suite de lettres, cartes de correspondance, enveloppes, cartes de visite, bons de commande, bons de livraison, factures, documents techniques et professionnels, signalétique, véhicules, uniformes, campagnes de communication...);
  - Les techniques et les procédés de reproduction à utiliser pour chaque déclinaison.
3. Les recommandations et conseils pratiques pour les futurs utilisateurs, en indiquant les versions en langues étrangères, les applications incorrectes et les coordonnées du responsable susceptible de répondre aux problèmes qui surviendront en cours d'exécution.

En cas de changement dans la SIV d'une organisation, il est indispensable d'accompagner cette modification par des actions de communication visant à expliquer le comment et le pourquoi de cette nouvelle identité visuelle : les raisons de son choix, sa signification symbolique, son rôle et ses objectifs (exemples : « Pour que le Paradis règne ici bas, **Paradisio** devient **Pairi Daiza** » ; « **BNP Paribas Fortis**, la banque et l'assurance d'un monde qui change »). Progressivement, la nouvelle identité apparaîtra sur les supports les plus visibles pour ses publics extérieurs : enseignes, emballages, produits, messages publicitaires, véhicules...

L'efficacité d'une identité visuelle pourra être appréciée par des études de notoriété et d'images réalisées auprès de ses publics cibles. Depuis 2005, on observe une simplification des logos et aussi un changement d'utilisation de ceux-ci. De plus en plus, le logo est pensé en terme d'utilisation sur un support interactif permettant son animation (exemples : Sodexo, Radio France, NRJ, Xérox).

**La communication visuelle appliquée au produit** (WESTPHALEN & LIBAERT, 2008 : 19-23)

Deux techniques de communication appliquées au produit prolongent le système visuel choisi par l'organisation. Il s'agit, d'une part, du **design industriel** et, d'autre part, du **packaging**.

## Le design industriel

Le **design industriel** cherche à concevoir la forme et l'aspect extérieur d'un produit, en conciliant les préoccupations esthétiques avec les impératifs fonctionnels et commerciaux.

Il s'agit d'attribuer à un objet une forme et des qualités propres à en faire un produit fonctionnel et ergonomique distinctif et attractif pour les cibles visées, tout en correspondant à la personnalité de l'organisation.

Le designer propose divers axes de recherche, susceptibles de répondre aux objectifs du commanditaire et aux besoins du consommateur, tels qu'ils ont été exposés dans le cahier des charges initial. La philosophie générale ayant été approuvée par le commanditaire, le créateur va en explorer les différentes applications, sous forme d'esquisses et de maquettes. Chaque scénario sera ensuite évalué individuellement, puis confronté aux autres. Généralement un prototype est réalisé, dans les matériaux choisis, en taille réelle ou en taille réduite, afin de visualiser les volumes préconisés et de réaliser des tests techniques et consommateurs.

Lorsque la forme est définitivement mise au point, il faut rédiger un guide de fabrication qui énumère les différentes étapes de fabrication ; inventorie les matériaux, les couleurs et les techniques de production (moulage, assemblage...) Ce guide de fabrication est transmis aux ingénieurs-méthode qui conçoivent la structure de la chaîne de fabrication. Une fois mise au point, celle-ci sera testée, afin d'en contrôler la productivité, et d'apprécier la qualité des productions en série, leur conformité aux normes légales de sécurité et la durée de vie du produit réalisé.

## La communication par l'emballage ou « packaging »

Le conditionnement, ou « **packaging** », est le mode d'emballage d'un produit assurant sa présentation visuelle, sa manutention et son transport. Activité complémentaire du design produit, elle se propose d'optimiser les implications visuelles de l'emballage à travers sa forme et les messages écrits qu'il comporte.

Les achats étant majoritairement effectués dans les grandes surfaces, un produit doit se distinguer de ses concurrents sur le linéaire.

Le **linéaire** est la surface de stockage et d'exposition des produits dans un lieu de vente : armoires, gondoles, présentoirs, rayonnages...

Une **gondole** est un comptoir de vente de forme allongée, disposant d'étagères sur ses deux côtés latéraux, appelées « **têtes de gondole** ». Ces têtes de gondole sont généralement utilisées pour exposer les produits en promotion.

Le conditionnement doit satisfaire quatre types d'exigence :

1. Technique : il s'agit de protéger et de conserver au mieux le produit en vue de son stockage, de son transport, de sa commercialisation et de son utilisation ;
2. Distinctive : le choix d'un consommateur est extrêmement rapide. D'où l'importance du packaging, en termes de reconnaissance, d'identification et d'attribution. L'emplacement sur un linéaire, l'éclairage, la disposition des lieux jouent un rôle important.
3. Incitative : le conditionnement doit transmettre des informations sur le produit et ses attributions, le valoriser par rapport aux produits concurrents.

4. Environnementale : un nombre croissant de producteurs occidentaux orientent leurs recherches vers des emballages simples, mono-matière, à base de matériaux recyclables, voire d'absence totale d'emballage (exemple : Body Shop)

Le concepteur recherche une forme fonctionnelle, ergonomique et esthétique. Il recherche un style visuel susceptible de prolonger la communication de la marque, tout en la distinguant de la concurrence afin d'affirmer la personnalité de l'organisation.

Lorsqu'il est accepté et intégré dans les processus de production en série, l'emballage assorti de ses éventuelles déclinaisons (échantillons, par exemple) fait son entrée dans le livre de normes de l'entreprise.

### ***La communication par l'environnement ou « design d'environnement »*** (WESTPHALEN & LIBAERT, 2008 : 23-26)

Le **design d'environnement** comprend l'ensemble des techniques qui permettent d'aménager les espaces de travail (sièges sociaux, bureaux, usines), les surfaces commerciales et les espaces d'exposition.

Un bâtiment, son mobilier, l'aménagement de l'espace (cloisonné, ouvert, transparent...), l'éclairage, la circulation des flux... sont autant de vecteurs d'image. Ils répondent à des impératifs fonctionnels d'organisation de travail ou d'incitation à la vente.

### **Mission du designer d'environnement**

Le designer d'environnement ou l'architecte d'intérieur prend en charge la gestion de l'espace, dans sa globalité, dans les grandes lignes et les moindres détails. Il doit remplir trois objectifs : optimiser le patrimoine immobilier de l'organisation ; assurer la fonctionnalité des locaux ; et valoriser l'image de l'entreprise. Ainsi, un siège social ou un espace commercial sont des « témoignages » vivants de la personnalité de l'organisation.

S'il s'agit de l'aménagement d'un espace de travail, l'accent sera mis sur le confort et la qualité de vie des salariés, au service de la productivité.

### **La réalisation**

Tout d'abord, le designer soumet au commanditaire une proposition concrète comprenant :

1. Les grands principes d'aménagement de l'espace : espace ouvert ou fermé ; présence d'éléments modulables ;
2. Le choix des matériaux pour les murs, les sols et les plafonds selon les contraintes budgétaires et la circulation prévue dans l'espace ;
3. La définition d'un style pour le mobilier ;
4. L'aménagement des éclairages, l'adoption d'un code couleurs, la définition de tous les éclairages et de tous les éléments accessoires afin de construire l'atmosphère définie initialement ;

Ces différents choix sont pris en conformité avec le SIV de l'entreprise.

Le designer doit ensuite établir les plans d'aménagement, définir les matériaux à utiliser et suivre le chantier pour assurer le respect des délais imposés et des devis acceptés.

Il convient d'associer les futurs « utilisateurs » dès la phase de conception afin qu'ils se sentent partie prenante du processus.

## **L'esthétique des organisations**

L'image d'une entreprise est également construite par les divers signes envoyés par celle-ci. L'architecture des bâtiments, la convivialité apparente du hall d'entrée et l'uniforme de certains salariés façonnent une image d'entreprise dans ses composantes émotionnelles, culturelles et identitaires. L'étude des signes et de leurs significations (sémiologie) est incontournable dans ce domaine de communication.

## **La correspondance professionnelle et ses conventions**

(de VILLERS, 2009)

### **L'enveloppe**

- L'adresse se place dans la partie inférieure de l'enveloppe et légèrement à droite.
- Le numéro se place après le nom de la rue.
- Les mots rue, boulevard etc. ne prennent jamais de majuscule.
- Le mot boîte ne s'écrit pas en entier : on utilise une simple barre ou l'abréviation "bte" (77/2 ou 77 – bte 2)
- N'utilisez pas les abréviations de Monsieur (M.), Madame (Mme) ou Mademoiselle (Mlle).
- Le prénom (ou son abréviation) se place avant le nom.

### **Exemples d'adresse :**

Madame Brigitte LE BONIEC  
ACFCI  
45, avenue d'Iéna  
FR – 75116 PARIS

### **La lettre**

1. Une belle marge à gauche (3cm) et une marge à droite (2 cm).
2. Lieu et date : Bruxelles, le 14 septembre 2002 ou Bruxelles 2002-09-14 (pas de mélange des deux systèmes !)
3. Adresse de l'expéditeur : si elle n'est pas pré-imprimée, à gauche ou à droite selon le modèle.
4. Adresse du destinataire : à gauche ou à droite en fonction du modèle.
5. Références éventuelles du destinataire et / ou du destinataire.
6. Objet.
7. Vedette ou civilité : majuscule à Monsieur... et au titre éventuel
  - aucune abréviation



- pas d'adjectif familier (Mon Cher Monsieur : non !) ni de nom de famille
8. Texte : la mise en page est fonction de la longueur. Il doit être divisé en paragraphes comportant chacun une idée essentielle. Ceux-ci doivent être nettement séparés les uns des autres. Il faut utiliser le plan SPRI.
  9. Salutations: elles ne doivent jamais être isolées sur la dernière feuille. Reprenez la même interpellation que dans la vedette.
  10. Signature manuscrite + prénom et nom dactylographiés (pas de Monsieur ou Madame) + fonction éventuelle.
- Note à benêts : il va de soi qu'une lettre ne peut contenir aucune faute d'orthographe !!!

**Les formules de politesse par niveau de formalisme**

Verbes	Termes facultatifs	Substantifs	Adjectifs
Niveau 1	<p><b>l'expression</b> (Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de... et PAS croire en l'expression de...)</p> <p><b>l'assurance</b> (Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, l'assurance de ma très respectueuse considération)</p> <p><b>l'hommage</b> (Daignez agréer, Madame la Ministre, l'hommage de mon profond respect)</p>	<p><b>considération</b> (haute estime à l'origine, devenu plus courant)</p> <p><b>salutations</b> (entre égaux)</p> <p><b>sentiments</b> (pas d'une femme à un homme)</p> <p><b>remerciements</b></p> <p><b>gratitude</b></p> <p><b>reconnaissance</b></p> <p><b>sympathie</b></p> <p><b>respect</b></p> <p><b>pensées</b></p> <p><b>félicitations</b></p> <p><b>dévouement</b></p> <p><b>hommages</b> (d'un homme à une femme)</p> <p><b>respects</b> (d'un homme à un homme)</p>	<p><b>sincère</b> (reconnaissance sincère)</p> <p><b>courtois</b> (salutations courtoises)</p> <p><b>respectueux</b> (respectueuse considération)</p> <p><b>cordial</b> (cordiales salutations)</p> <p><b>dévoués</b> (sentiments dévoués)</p> <p><b>entier</b> (entier dévouement)</p> <p><b>anticipé</b> (remerciements anticipés)</p> <p><b>haut</b> (haute considération)</p>
Niveau 2			
Niveau 3			
Niveau 4			
Niveau 5			

..., Madame, ...  
 ..., Monsieur, ...  
 ..., Monsieur le Directeur, ...  
 ..., Madame la Ministre, ...

## Le communiqué de presse

### Règles :

- Outil d'information, le C.P. doit garder un recul idéologique par rapport à cette information (la plus grande neutralité possible). Le journaliste ne doit pas avoir l'impression que vous faites la publicité de votre événement.
- Adapter le C.P. au type de presse (et donc de lectorat) auquel il est destiné (presse internationale, nationale ou régionale, spécialisée ou générale, quotidienne, hebdomadaire, mensuelle...)
- Envoyer le C.P. au bon moment (attention aux délais d'impression)
- UN BON C.P. DOIT POUVOIR ÊTRE PUBLIE INTEGRALEMENT ET TEL QUEL.

### Forme

- Indiquer en tête la provenance du texte (émetteur) et la date d'envoi +lieu
- Toujours mentionner clairement « Communiqué de presse »
- Titre bref (6 à 7 mots maximum) et original
- Chapeau de 3 lignes environ résumant le Communiqué (qui ? quoi ? où ? - quand ?)
- 6 § maximum d'environ 10 lignes
- Ordre incontournable : qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? pourquoi ? pour quoi ?(ou combien ?) (cf. la grille des sept questions)
- Une idée par §
- Phrases courtes (pas plus de 15 mots par phrase)
- Toujours donner le nom et le tél. d'une personne de contact pour informations complémentaires
- une page maximum
- Ne pas oublier d'ajouter, le cas échéant, tous les renseignements pratiques à la fin du communiqué!
- Cette grille universelle permet d'organiser sa pensée et est extrêmement utile comme préliminaire à la rédaction de documents tels que :
  1. articles de journaux ;
  2. cartons d'invitation, affiches ;
  3. procès-verbaux et comptes rendus d'activités ou de réunion ;
  4. communiqués de presse.

### La grille des sept questions

Elle peut s'énoncer comme suit : qui fait quoi, où, quand, comment, combien et pourquoi (QQQCCP).

1. Qui ? Il s'agit des personnes impliquées. Il peut se décliner en pour qui ? Contre qui ? Avec qui ?
2. Quoi ? La question renvoie à l'objet lui-même. Il s'agit du message essentiel autour duquel s'organisent les autres questions.
3. Où ? La question interroge sur le lieu, la localisation dans l'espace. Elle peut se décliner en d'où ? Pour où ? Par où ?...
4. Quand ? La question concerne le temps c'est-à-dire le déroulement chronologique de l'objet : avant, pendant et après ; la date, les heures, les jours, les années...
5. Comment ? La question renvoie à la manière de mettre en œuvre concrètement l'objet. Elle est à croiser avec la question quoi.

6. Combien ? La question interroge sur les quantités mises en jeu. C'est une question à croiser avec les autres : combien de personnes ? Combien d'objets ? Combien d'argent ? Combien de temps ?
7. Pourquoi ? La question est double. Pourquoi en un seul mot renvoie à la cause, pour quoi (en principe en deux mots) renvoie au but.

Ex. : Pourquoi me donnes-tu ta place de théâtre ? Parce que je ne peux pas y aller ce jour-là.  
Cause

Ex. : Pour quoi relis-tu ton travail ? Pour y repérer les fautes d'orthographe. But

## La conférence de presse

### Préparation

- Demander éventuellement conseil à un journaliste ou à une association de journalistes pour la date (concurrence d'autres conférences de presse).
- Mettre au point les documents qui seront distribués (dossier de presse, communiqué et visuels).
- Prévoir 15 à 20 jours de préparation et tenir compte des jours ou heures de bouclage.
- Pour une manifestation de grande envergure, prévoir une première conférence de presse 6 semaines avant, et une seconde le jour même de la manifestation.
- Inviter les journalistes répertoriés dans le fichier par lettre d'invitation précisant le déroulement de la conférence de presse ainsi que les renseignements utiles 10 jours avant (y adjoindre éventuellement un carton d'invitation).
- Relancer 2 fois les journalistes par téléphone : 8 jours et 48 heures avant la conférence de presse pour leur demander s'ils viennent. Le plus souvent : un carton réponse est joint à la convocation.
- Lors de la conférence de presse proprement dite, ne pas dépasser 2 à 3 intervenants bien au courant du déroulement de l'événement annoncé.

### Timing

Trois possibilités :

- petit déjeuner (9h15)
- fin de matinée (11h)
- déjeuner de presse (13h)

En tout état de cause, ne jamais planifier de conférence de presse l'après-midi, afin de permettre aux journalistes de rédiger leur article avant le bouclage des quotidiens (17h).

- Ne pas dépasser 20 minutes d'exposé et 15 minutes de questions-réponses (max. une heure en tout).
- Préparer les réponses aux questions délicates prévisibles : ne jamais éluder une question ni tourner autour du pot.
- En cas de déjeuner de presse, inviter les journalistes à 12h30 et commencer le déjeuner comme la conférence à 13h. Les journalistes ne doivent pas partir trop tard.
- Ne pas attribuer les places à l'avance pour éviter les préséances.
- Envoyer le dossier de presse aux journalistes absents l'après-midi ou le lendemain de la conférence de presse.

Pierre de Villers, 2009

## Bibliographie

### Sites

[www.adforum.com](http://www.adforum.com)  
[www.communication-crise.com](http://www.communication-crise.com)  
<http://www.celsa.fr/>  
<http://www.sciencescom.org/>  
<http://tlibaert.info>

### Livres et articles

- AAKERS & MEYERS, D.  
1975 *Advertising Management*, New York, Prentice Hall.
- ABENSOUR, Corinne et DOMONT, Philippe  
2003 *Améliorer ses écrits professionnels*, Paris, Éditions Retz.
- ALMEIDA, Nicole d' & LIBAERT, Thierry  
2004 *Communication interne de l'entreprise* (2e édition), Paris, Dunod.
- ANDERSON, Geraint  
2009 *Cityboy*, Paris, Balland, coll. Pocket n°14262.
- ANGOT, H.  
1996 *Système d'information de l'entreprise : analyse théorique des flux d'information et cas pratiques*, Bruxelles, De Boeck.
- AUBREE, C.  
2000 *Les métiers de la communication*, Paris, L'Étudiant.
- AUGENDRE, Michel  
1998 « Les maux de la communication interne » in *La communication. État des savoirs*, Auxerre, Sciences Humaines Éditions, pp. 251-257.
- BROCHAND & LENDREVIE  
2005 *Le Publicator*, Paris.
- CAHEN, Roland  
1984 "Adresse aux polytechniciens" in *Carl Gustav Jung*, Paris, éd. de l'Herne, coll. « Les Cahiers de l'Herne », 500-510.
- CARAVOL, Valérie  
1994 « L'impossible audit de la communication interne » in *Communication et organisation*, revue n°5, 1<sup>er</sup> semestre 1994.
- CIM (Centre d'informations sur les médias)  
2009 *30 novembre à 11h44 Résultats publics par secteur, par média et par groupe d'annonceurs*, Bruxelles, CIM, <http://www.cim.be/fr/media/publicité/>
- CHARREAUX (dir.), G.  
1997 *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Economica.
- CHAUVEAU, A. & ROSÉ, J.-J.  
2003 *L'Entreprise responsable*, Paris, éditions d'Organisation.
- COLLET, H.  
2004 *Communiquer, pourquoi, comment ? Le guide de la communication sociale*, Eaubonne, Cridec éditions.

- COSSETTE, C.  
1997 *Comment construire une image*, Les éditions Transcontinental.
- CHOMSKY, Noam & HERMAN, Edward  
2009 *La fabrication du consentement : de la propagande médiatique en démocratie* (traduction de Dominique Arias – nouvelle édition revue et actualisée), Paris, éditions Agone Contre-feux.
- DAYAN, A. et alii  
1994 *Marketing*, Paris, PUF fondamental.
- De VILLERS, Pierre  
2010 *Élaboration d'un plan de communication. Notes de cours de 3<sup>e</sup> bachelier en relations publiques*, Bruxelles, HEG-IHECS.  
2009 *Conception et réalisation de documents RP. Notes de cours de 2<sup>e</sup> master en relations publiques*, Bruxelles, HEG-IHECS.  
2008 *Théorie des relations publiques. Notes de cours de 1<sup>er</sup> master en relations publiques*, Bruxelles, HEG-IHECS.
- DELEUZE, Gilles & GUATTARI, Félix  
1972 *Capitalisme et schizophrénie. Tome 1: L'Anti-Œdipe*, Paris, Les éditions de Minuit, collection "critique".
- DEMERS, Christiane  
1993 « La diffusion d'un changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation » in *Communication et organisation. Le changement organisationnel, une perspective communicationnelle*, GREC/O, n°3, 1<sup>er</sup> semestre 1993.
- DOBIECKI, B.  
1996 *La communication des entreprises et des organisations*, Ellipses-Marketing.
- DRIVET, Pierrette  
2002 *50 fiches pour communiquer et s'organiser dans l'entreprise*, Editions Bréal.
- DURAND, V.  
1999 *Les métiers de la communication d'entreprise*, Paris, PUF.
- ENRIQUEZ, Eugène  
1997 *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- EUGÈNE, Éric  
2002 *Le lobbying – Une imposture ?*, Paris, éditions Le cherche midi, coll. Documents.
- FARNEL Franck  
1994 *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention*, Paris, éditions Organisation.
- FIorentino, Marc  
2009 *Un trader ne meurt jamais*, Paris, Robert Laffont, coll. Pocket n°14172.
- GIROUX, Nicole (coordinatrice)  
1993a *Communication et organisation. Le changement organisationnel, une perspective communicationnelle*, GREC/O, n°3, 1<sup>er</sup> semestre 1993.
- GIROUX, Nicole  
1994 « La communication interne : une définition en évolution » in *Communication et organisation*, revue n°5, 1<sup>er</sup> semestre 1994.  
1993b « Introduction » in *Communication et organisation. Le changement organisationnel, une perspective communicationnelle*, GREC/O, n°3, 1<sup>er</sup> semestre 1993.
- GREC/O  
1993 2<sup>e</sup> semestre *Communication et organisation. Les relations publiques face à la théorie* (dossier coordonné par Axel GRYSPEERDT, revue n°4, Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3.
- GRUNIG, J. E.  
1997 "A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research" in D. Moss, T. MacManus, & D. Vercic (Eds.), *Public relations research: An international perspective*, London, International Thomson Business Press, pp. 3-48.
- GRUNIG, J. E., & HUNT, T.  
1984 *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- GRUNIG, J. E., & HON, L.  
1988 *Reconstruction of a situational theory of communication: Internal and external concepts as identifiers of publics for AIDS* Paper presented to the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Portland, OR.

- GUÉRIN, André-Jean & LIBAERT, Thierry  
 2008 *Le développement durable*, Paris, Dunod, coll. Les topos +.
- GRYSPEERDT, Axel  
 2004 « Pratique professionnelle des relations publiques d'entreprise et recherche en communication d'organisation : vers un nouvel interface ? », in *Hermès, cognition, communication et politique*, n°38, Paris, C.N.R.S., pp. 148 à 154.
- 1995 « Communication sur les professions et renouvellement des cadres politiques », in *Revue de l'Institut de sociologie*, Bruxelles, Université libre de Bruxelles, n°1-2, pp. 59 à 78.
- GRYSPEERDT, Axel & CARION, Florence  
 2006 « Métiers et fonctions de la communication d'organisation: Une mise en perspective générale » in revue *Recherches en Communication*, N° 25, Département de communication, UCL, Louvain-la-Neuve, pp. 15-40.
- HABERMAS, Jürgen  
 2000 *Après l'État-nation. Une nouvelle constellation politique*, Paris, Fayard.  
 1997 *Droit et démocratie. Entre faits et normes* (traduit de l'allemand par Rainer Rochlitz et Christian Bouchindhomme), Paris, Gallimard, coll. Nrf essais.
- HAQUIN, B.  
 1994 *Les métiers de la communication*, Paris, Le Monde.
- HARRISON, Shirley  
 1995 *Public relations*, Thomson Press.
- HARWOOD, Richard  
 1994 25 juin "So What do polls signify?" in *Washington Post*.
- HENRY, W.A.  
 1980 *Unaided Advertising Awareness Model*, Riverside, University of California.
- HOFFBECK, Gérard et WALTER, Jacques  
 2002 *Prendre des notes vite et bien*, Paris, Éditions Dunod.
- HOTIER, Hugues  
 1992 « Introduction: [Sentiment ou fierté d'appartenance](#) » in *Communication et organisation. Communication et sentiment d'appartenance*, n°1, GREC/O, 1er semestre 1992.
- HUMIÈRES, Patrick d'  
 1993 *Management de la communication d'entreprise*, Paris, Ed. d'organisation.
- Interbrand / Business Week  
 2008 *Best Global Brands 2008* in [http://www.businessweek.com/interactive\\_reports/global\\_brand\\_2008.html](http://www.businessweek.com/interactive_reports/global_brand_2008.html) (date de consultation : 17 décembre 2010)
- JOHANNES, Karine & LIBAERT, Thierry  
 2010 *La communication corporate*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod Topos.
- JORDAN, G., HALPIN, D. & MALONEY, W.  
 2004 "Defining interests: disambiguation and the need for new distinctions?" in *British Journal of Politics and International Relations*, vol. 6, n° 2, pp. 195-212.
- JUNG, Carl Gustav  
 1986 *Types psychologiques*, 6<sup>e</sup> édition, Genève, Georg éditeur.
- KAPFERER, Jean-Noël  
 1998 « Les chemins de la persuasion publicitaire » in *La communication. État des savoirs*. Auxerre, Sciences Humaines Éditions, pp. 301-307.  
 1997 *Rumeurs*, Paris, Seuil.
- KAPFERER, J.-N. & LAURENT, N.  
 1996 *La sensibilité aux marques*, Paris, Fondation Jours de France.
- KEMPER, T. & COLLINS, R.  
 1990 «Dimensions of Microinteraction» in *American Journal of Sociology*, 96/1, 32-68.
- LAMARQUE, Gilles  
 SD *Le lobbying*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- LAMBIN, Jean-Jacques  
 1990 *La recherche marketing. Analyser, mesurer, prévoir.*, Paris-Auckland-Bogota, McGraw-Hill.  
 1989 *Le marketing stratégique. Fondements, méthodes et applications. 2e édition*, Paris-Auckland-Bogota, McGraw-Hill.
- LELLI, Annick  
 2003 *Les écrits professionnels : la méthode des 7 C*, Editions Dunod.

- LENGLET, Roger  
2010 *Lobbying et santé*, Paris, éditions Pascal / Mutualité française.
- LIBAERT, Thierry  
2010 *Communication et environnement, le pacte impossible*, Paris, PUF.  
2008 *Le plan de communication*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod.  
2006 *Entre continuité, chaos et ruptures: les nouvelles évolutions de la communication d'entreprise. Tentative de passerelle entre l'organisation communicante et les SIC. Projet de thèse sur travaux 2006 – 2007* (Sous la direction du Professeur Axel Gryspeerdt), Louvain-la-Neuve, UCL, Département de Communication, 13 décembre 2006.  
2005 *La communication d'entreprise* (2<sup>e</sup> édition), Paris, édition Economica, coll. Gestion Poche.  
2001a *La communication de crise*, Paris, Dunod Topos.  
2001b *La communication de Proximité. Communication locale, communication de terrain* (1<sup>re</sup> édition 1996), Paris, Éditions Liaisons.  
1992 *La communication verte. L'écologie au service de l'entreprise*, Paris, Éditions Liaisons.
- LIBAERT, Thierry & PIERLOT, Jean-Marie  
2009 *Communication des associations*, Paris, Dunod.
- LIBAERT, Thierry & WESTPHALEN, Marie-Hélène  
2008 *La communication externe de l'entreprise*, Paris, Dunod Topos.
- MALAVAL Philippe & DÉCAUDIN Jean-Marc  
2005 *Pentacom. Communication théorique et pratique*, Paris, Pearson Education France.
- MENY, Y.  
1996 *Politique comparée : les démocraties Allemagne, Etats-Unis, France, Grande-Bretagne, Italie*, Paris, Montchrestien.
- MICHEL, J.-L.  
1999 *Les professions de la communication, fonctions et métiers*, Paris, Ellipses.
- MICHON, Christian  
1994a « La marque caméléon, application tardive de la psychologie behavioriste », *Actes du Congrès International sur le Design, ESCP, 1994, 1-3 juin, Paris*.  
1994b *Le diagnostic commercial de l'entreprise. Guide méthodologique du Drh*, Paris, Liaisons.
- MINTZBERG, Henry  
1984 *Le manager au quotidien*, Paris, éditions d'organisation.  
1982 *Structure et dynamique des organisations*, Paris, éditions d'organisation.
- MOREL, Philippe  
2005 *Communication d'entreprise* (3<sup>e</sup> édition), Paris, Librairie Vuibert, coll. Explicit.  
2003 *Pratique des relations presse*, Paris, Dunod.  
2002 *Les relations presse au cas par cas*, Paris, Librairie Vuibert.
- MORGAN, Gareth  
1999 *Images de l'organisation (traduction de la 2<sup>e</sup> édition américaine par Solange Chevrier-Vouvé et Michel Audet. Révision et actualisation par Jude Deschesnes)*, Paris-Bruxelles, De Boeck & Larcier, Département De Boeck Université.  
1986 *Images of Organization*, Beverley Hill, Sage.
- Observatoire de communication financière  
2009 *Cadre et pratiques de communication financière*. Fichier PDF, <http://www.observatoirecomfi.com/>
- PIOLAT, Annie  
2001 *La prise de notes intelligente*, Editions d'Organisation.
- RONSSSE, Jean-Michel  
S.D. « La démarche publicitaire, ses acteurs » in *Les pratiques publicitaires à la télévision. Quelques questions*, Bruxelles, Communauté française Wallonie Bruxelles.  
1991 *Media Marketing. L'influence des médias sur la consommation*, Bruxelles, De Boeck Université.
- SAUCIN, Joël  
2011 *Communication externe*, notes de cours, Mons, UCL-Mons.  
2007 *Communication et organisation*, notes de cours, Mons, FUCaM.  
2005 *Information économique et financière*, notes de cours, Bruxelles, Haute École Galilée, IHECS.  
1987 « Jeu de go et management japonais » in *Aperçu économique trimestriel*, n°4, Bruxelles, Ministère des Affaires économiques de Belgique, pp. 117-136.

- SAURUGGER, Sabine  
2003 mai « Les groupes d'intérêts entre démocratie associative et mécanismes de contrôle » in *Raisons politiques*, pp. 154-155.
- SFEZ, Lucien  
1991 *La communication*, Paris, PUF, « Que sais-je ? ».
- Sobemap  
1975 *Impact routinier. Une année de tests d'impact*, Bruxelles.
- SMITH, Terry  
1992 *Accounting for Growth. Stripping the Camouflage from Company Accounts*, century business, Paperback.
- STAUBER, John, RAMPTON, Sheldon & LENGLET, Roger  
2004 *L'industrie du mensonge. Lobbying communication*, edition Agone.
- THEAKER, A.  
2007 *The Public Relations Handbook*, Routledge.
- THOMPSON, John B.  
1995 *The Media and Modernity : A Social Theory of the Media*, Stanford.
- TIMBAL-DUCLAUX, Louis  
1992 *Savoir écrire dans l'entreprise*, Editions Retz.
- VIGNERON, Jacques & FRANCISCO, Laurence  
1996 *La communication environnementale*, Paris, Economica, coll. Poche Environnement.
- VIVIER, Léon  
2006 *Politique belge: la communication politique*, notes de cours, Bruxelles, Haute École Galilée, IHECS.
- WATSON, Tom  
1993 « Output Measures Rule in Evaluation Debate » in *IPR Journal*, vol. 12, N° 5.
- WATSON, Tom & NOBLE, Paul  
2007 *Evaluating Public Relations. A best practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation* (second edition), London & Philadelphie, Kogan Page.
- WESTPHALEN, Marie-Hélène  
2004 *Communicator* (4<sup>e</sup> édition), Paris, Dunod.
- WESTPHALEN, Marie-Hélène & LIBAERT, Thierry  
2009 *Communicator* (5<sup>e</sup> édition), Paris, Dunod.
- 2008 *La communication externe de l'entreprise*, Paris, Dunod, Topos.
- WIKIPEDIA  
2010a « Le lobbying » in <http://en.wikipedia.org/wiki/Lobbying> (consultation : 17 janvier 2010).  
2010b « The think tanks » in [http://fr.wikipedia.org/wiki/Think\\_tank](http://fr.wikipedia.org/wiki/Think_tank) (consultation : 17 janvier 2010).  
2010c « Communication événementielle » in [http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication\\_Événementielle](http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_Événementielle) (consultation : 12 juin 2010).



# Table des matières

<b>INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
Objectifs du cours	3
Ouvrages de référence	3
Méthodes d'enseignement	3
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>LES MÉTIERS ET FONCTIONS DE LA COMMUNICATION D'ORGANISATION</b>	<b>4</b>
Une mise en perspective générale	4
Pilotage sans visibilité	4
Un inventaire nuancé	5
Un essai de typologie	6
L'émergence d'un monde de mandataires	6
Conclusion : Une hypothèse d'opacité professionnelle	7
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE</b>	<b>8</b>
Conclusions	10
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>LA COMMUNICATION INTERNE</b>	<b>12</b>
Introduction	12
Les maux de la communication interne	12
Des regards divergents sur ce qu'est la communication	12

Modèle « intuitif »	13
Les maladies de la communication interne	13
Quelques pistes d'action	15
Les dysfonctionnements de la communication interne	15
<b>Les objectifs de la communication interne</b>	<b>16</b>
La communication interne au cœur du management de l'organisation	16
La communication interne au cœur de la communication globale	20
<b>La mise en place d'une politique de communication interne</b>	<b>21</b>
La démarche de communication interne	21
Les acteurs de la communication interne et l'attribution des responsabilités	22
Les étapes de mise en œuvre d'une politique de communication interne	23
<b>Les cibles de la communication interne</b>	<b>24</b>
L'audit de la communication interne : la connaissance des attentes	24
Les cibles	27
<b>Les outils de la communication interne et le choix des instruments</b>	<b>29</b>
Les outils oraux classiques	29
Les outils écrits	31
Les outils non spécifiques	38
<b>Communication interne et communication sociale</b>	<b>42</b>
Différences et similitudes	42
La collaboration entre communication interne et communication sociale	42
La communication interne en situation de crise	43
En résumé	47
<b>CHAPITRE 4</b>	
<b>LA COMMUNICATION EXTERNE OU LES RELATIONS PUBLIQUES</b>	<b>49</b>
<b>Introduction</b>	<b>49</b>
<b>Les relations publiques ou les relations avec les publics de l'entreprise</b>	<b>49</b>
À qui s'adressent les relations publiques	50
Les publics proches	50
Les publics éloignés	51
<b>Les moyens</b>	<b>53</b>
Inaugurations, portes ouvertes et événements	53
Forums, salons et colloques	54
Plaquettes, audiovisuels, site Internet	55
<b>La mesure de la communication</b>	<b>55</b>
En résumé	56
<b>Conclusion</b>	<b>56</b>

## CHAPITRE 5

### STRATÉGIE ET PLAN DE COMMUNICATION 57

<b>Introduction</b>	<b>57</b>
Pense pas si bête	58
<b>Le plan de communication d'un projet</b>	<b>58</b>
Analyse prospective	60
Fixer les objectifs	63
Déterminer les publics cibles	66
Concevoir les messages clés	67
Choisir une stratégie	68
Mobiliser les moyens appropriés	69
Fixer l'échéancier	71
Estimer les ressources nécessaires	72
Procéder à l'évaluation de son action de communication	74
Mettre en œuvre l'analyse rétrospective	76

## CHAPITRE 6

### LES RELATIONS AVEC LA PRESSE 78

<b>Pourquoi des relations avec les journalistes</b>	<b>78</b>
<b>Connaître la presse</b>	<b>78</b>
<b>Les outils des relations presse</b>	<b>79</b>
Les moyens écrits	79
Les moyens oraux	80
En résumé	81

## CHAPITRE 7

### LA COMMUNICATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE 83

<b>Définition et publics</b>	<b>83</b>
<b>Stratégies et enjeux</b>	<b>84</b>
Au niveau des messages	84
Au niveau de leur forme	84
Au niveau des publics	84
Au niveau des métiers	85
Au niveau des outils	85
<b>Outils et moyens</b>	<b>85</b>
Publication de documents	85
Techniques hors médias	85

Dispositifs interactifs	86
<b>Éléments de comptabilité</b>	<b>86</b>
Définition et principes généraux	86
Le bilan	88
Le compte de résultats	91
Bilan et compte de résultats consolidés	92
La terminologie anglo-saxonne	93
Terminologie et notions nouvelles	93
Considérations quant à la lecture des comptes	95
<b>Éléments d'analyse financière</b>	<b>97</b>
Flux et décisions financières au sein des entreprises	97
<b>Les principaux concepts qui régissent la finance</b>	<b>98</b>
Capitalisation et actualisation	103
Analyse du bilan	104
Analyse du compte de résultats	105
Compte de résultats restructuré	106
TOTAL	106
Analyse financière externe : les ratios	108
<b>Évaluation d'une entreprise</b>	<b>112</b>
L'entreprise est entièrement financée par capitaux propres	112
L'entreprise est endettée	113
<b>Les arcanes de la Bourse</b>	<b>114</b>
Les marchés	114
<b>Choix des investissements</b>	<b>115</b>
Rentabilité, rendement et indices	116
Agences de notation	116
<b>Le trading</b>	<b>117</b>
<b>De la fiction à la réalité des marchés financiers</b>	<b>117</b>
Les règles du jeu	117
L'intuition contrôlée	118
Histoire du trading	120
<b>CHAPITRE 8</b>	
<b>LA COMMUNICATION SENSIBLE</b>	<b>122</b>
<b>Introduction</b>	<b>122</b>
<b>LA communication de crise</b>	<b>122</b>
<b>La communication d'acceptabilité</b>	<b>124</b>

<b>La communication de recrutement</b>	<b>126</b>
<b>La communication environnementale</b>	<b>127</b>
<b>Communication et développement durable</b>	<b>128</b>
<b>La communication de proximité</b>	<b>128</b>
<b>La communication sensible</b>	<b>130</b>
L'environnement	130
La proximité	130
L'acceptabilité	130
La crise	131
<b>Conclusions</b>	<b>132</b>
<b>CHAPITRE 9</b>	
<b>LE COMMUNICATION POLITIQUE ET LE LOBBYING</b>	<b>133</b>
<b>Historique</b>	<b>133</b>
<b>Définitions et objectifs</b>	<b>133</b>
<b>Lobbyisme et démocratie</b>	<b>135</b>
Une expression de la société civile et du pouvoir politique	135
Une menace pour la démocratie ?	136
La question de la régulation du lobbyisme	136
<b>Think tank</b>	<b>136</b>
<b>La communication publique</b>	<b>137</b>
<b>La communication politique</b>	<b>139</b>
<b>CHAPITRE 10</b>	
<b>LA COMMUNICATION ÉVÉNEMENTIELLE ET LES DIFFÉRENTS PARRAINAGES</b>	<b>140</b>
<b>La communication événementielle</b>	<b>140</b>
<b>Le salon événementiel</b>	<b>141</b>
<b>La foire (économie)</b>	<b>141</b>
<b>Les différents parrainages</b>	<b>141</b>
Définitions et objectifs du parrainage, du mécénat et du sponsoring	141
Préalables à la pratique du parrainage	142

## CHAPITRE 11

### COMMUNICATION COMMERCIALE ET PUBLICITAIRE 144

#### Introduction 144

#### Les métiers liés à la communication publicitaire 146

Les métiers en agence de publicité 146

La copy strategy 147

Les annonceurs 147

Les médias et leurs régies 148

Les centrales d'achat d'espace 148

#### De quelques stratégies et techniques 148

Organisation de la communication 148

Le marketing direct 149

Le marketing promotionnel 149

La publicité sur le lieu de vente 150

#### Conclusions 150

## CHAPITRE 12

### LA COMMUNICATION VISUELLE 151

#### Introduction 151

#### Les métiers de la communication visuelle 151

#### Logotype et système d'identification visuelle 152

#### La correspondance professionnelle et ses conventions 152

L'enveloppe 159

La lettre 159

La conférence de presse 162

#### BIBLIOGRAPHIE 163

#### TABLE DES MATIÈRES 163