

LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE

Dimensions stratégique et opérationnelle

Sommaire

1. introduction

- 1.1. le système d'information
 - 1.1.1. la relation
 - 1.1.2. la frontière
 - 1.1.3. les 3 systèmes
- 1.2. l'espace public fragmenté
 - 1.2.1. Jurgen Habermas
 - 1.2.2. Bernard Miège
- 1.3. L'entreprise et son besoin en communication
 - 1.3.1. valeurs stratégiques de l'information
 - 1.3.2. Parcours historique
 - 1.3.2.1. jusqu'en 1968-1974
 - 1.3.2.2. les années 80
 - 1.3.2.3. les années 90-2000
- 1.4. Place dans l'organigramme
 - 1.4.1. Positionnements historiques
 - 1.4.2. GRH
 - 1.4.3. Autres possibilités

2. La communication interne

- 2.1. Objectifs fonctionnels et dispositifs techniques
 - 2.1.1. Le système d'information
 - 2.1.1.1. Engorgement technique
 - 2.1.1.2. les ERP
 - 2.1.1.3. Autres progiciels
 - 2.1.1.4. la gestion de contenu
 - 2.1.1.5. le knowledge management
- 2.2. Objectifs et dispositifs relationnels
 - 2.2.1. les objectifs
 - 2.2.2. les dispositifs techniques
 - 2.2.3. les dispositifs relationnels

3. la communication externe

- 3.1. Historique
 - 3.1.1. Avant le XXème siècle
 - 3.1.2. La publicité moderne
 - 3.1.3. La publicité élargie

3.2. Objectif n°1 : la vente

- 3.2.1. Quelques chiffres
- 3.2.2. Les dispositifs
 - 3.2.2.1. Le Média
 - 3.2.2.2. Le hors-média

3.3. Objectif n°2 : la communication de crise

- 3.4. La communication institutionnelle, ou corporate
- 3.5. Évolution des cibles

1. Introduction (rappel du cours de 1^{er} semestre)

1.1. Le système d'information

- 1.1.1. : Système, sous-système, élément du système : primat de la relation (cf. écosystème, organisme biologique, etc.)
- 1.1.2. : Frontière, entrant, sortant (nouvel arrivant, départ mutation ou retraite : comment les intégrer dans le système, pour qu'ils y trouvent une place ; pour que le système ne soit pas perturbé ?)
- 1.1.3. : Logique systémique : stratégique /tactique /opérationnel

1.2. L'espace public fragmenté

- 1.2.1. : Théorie de Jürgen Habermas, complément de B. Miège
« Le processus au cours duquel le public constitué d'individus faisant usage de leur raison s'approprie la sphère publique contrôlée par l'autorité et la transforme en une sphère où la critique s'exerce contre le pouvoir de l'État. »
- 1.2.2. Bernard Miège = quatre grands modèles de communication qui organisent un espace public élargi et fragmenté :
 - ⇒ la presse d'opinion (milieu du XVIII^e siècle),
 - ⇒ la presse commerciale (à partir du milieu du XIX^e siècle),
 - ⇒ les médias audiovisuels de masse (depuis le milieu du XX^e siècle) → échec de l'espace public selon Habermas, espace public de manipulation (politique) et de démonstration (commerciale)
 - ⇒ et les **relations publiques généralisées** (depuis les années 1970) = RP¹, RH², SI³, logique systémique, ...web2.0, blogosphère

1.3. L'entreprise et son besoin de communication

- 1.3.1. cf. cours la recherche d'info : valeurs stratégiques de l'information
 - Coût, veille, confidentialité, niveau opérationnel, norme, etc..
- 1.3.2. Plusieurs périodes dans l'Histoire contemporaine expliquent le besoin pour l'entreprise de dépasser la simple logique de production pour intégrer celles de l'information et de la communication
 - 1.3.2.1. Mai 1968 + choc pétrolier de 1974 : le premier événement marque une rupture dans les rapports à la hiérarchie, la fin de l'entreprise paternaliste et du mythe du « petit chef » tout-puissant. Une nouvelle organisation est souhaitée. De plus, avec les chocs pétroliers, l'entreprise va devoir optimiser sa force de travail, notamment en la remotivant. C'est la fin des 30 glorieuses, les prémises de la « sinistrose ».
 - 1.3.2.2. Les années 80, les années fric et les années chômage : le marché du travail est saturé, l'entreprise doit choisir ses collaborateurs. C'est la déréglementation économique d'un côté (Reagan, Thatcher, Chirac), la politique de rigueur de l'autre (Mitterrand+Fabius). Les syndicats ayant disparu petit à petit, il n'y a plus de médiateurs entre salariés et direction. Avec l'augmentation des médias et celle des bénéfiques, les budgets comm' explosent : c'est l'euphorie publicitaire et communicante (Christian Blachas et CulturePub,

¹ Relations publiques : attaché(e) de presse

² Ressources Humaines

³ SI : Service informatique ou Système d'information

Ardisson et ses premières émissions, nuit des publivores). L'expert en communication fait son entrée dans l'entreprise (qui a les moyens). Sinon un membre du personnel se voit confier cette tâche. L'un comme l'autre ne sont pas forcément compétents dans leur domaine. Ce qui vaudra à la communication de perdre en crédibilité. La décennie se termine par le krach d'octobre 87

- 1.3.2.3. Les années 90-2000 : krach immobilier en 91, catastrophes écologiques, scandales financiers, bulle spéculative sur Internet en 2000. La conjoncture est secouée, un nouveau média fait son apparition, qui peut être utilisé en interne comme en externe. Mais surtout, le consommateur entre en jeu et, au-delà du syndicalisme, demande des comptes à l'entreprise. Avec l'apparition de l'éthique et de la déontologie, l'entreprise doit communiquer moins sur des produits que sur des valeurs : communication institutionnelle. C'est aussi la période dite des fusions-acquisition, notamment autour de Paribas, que se disputent la BNP et la Société générale.

1.4. Place dans l'organigramme

Les notions présentées portent aussi bien sur l'entreprise que sur des associations, des collectivités territoriales ou des institutions. Les problématiques spécifiques à chaque type d'organisation seront identifiées au besoin.

- 1.4.1. Développement historique : ces différents services se sont vus confiés successivement la gestion de la communication de leur entreprise (ou y ont été rattachés)
 - ADMINISTRATIF : applications des dispositions légales et réglementaires des conditions de travail (respect des conventions collectives, établissement du contrat de travail)
 - COMPTABLE : versement des salaires / primes / augmentation / intéressement
 - EMPLOI : recrutement / plan de carrière / mutation / évaluation et évolution
 - FORMATION : identification des besoins internes et mise en place de plan de formation à travers l'ingénierie pédagogique
 - Documentation, Gestion des connaissances, *knowledge management*
 - COMMUNICATION : réalisation des communications publiques et internes
 - VIE d'ENTREPRISE : conditions de travail, HSE, activités extra professionnelles (cantines, sorties, aménagement du temps de travail, etc.)Mais aussi
 - Management social, coaching = gestion des conflits relationnels et sociaux
- 1.4.2. La communication d'entreprise est un service déployé –traditionnellement– au sein de la Gestion des Ressources Humaines (GRH ou DRH).
 - ⇒ Paie + Formation + HSE⁴ + Social + Communication = RH
- 1.4.3. Rattachements possibles dans l'organigramme
 - Système d'information, services informatiques
 - Secrétariat de direction, secrétariat général
 - Administratif ou Financier
 - Méthode de travail, productique, process

2. La communication interne

2.1. Objectifs fonctionnels et Dispositifs (du technique à l'humain)

- 2.1.1. Système d'information = circulation et conservation des informations liées au processus opérationnel (ou processus d'affaire). Ex. le suivi des achats depuis une interface web jusqu'à la livraison. Propagation des infos = *workflow*

⁴ Hygiène, Sécurité, Environnement ; on parle de CHSCT : Comité Hygiène, sécurité et Conditions de travail

⇒ 2.1.1.1. Engorgement technique (mauvais calibrage du SI / traitement) → *urbanisation*, simplification durable du réseau

⇒ 2.1.1.2. ERP, Entreprise Resource Planning = progiciel de gestion intégré = Oracle Application, SAP (System, Applications and Products for Data processing). Plusieurs modules :

- MM, material management (gestion des stocks, facturation des achats) ;
- PP, production planning (prévision des ventes et de la production) ;
- Project System (gestion de projet) ;
- SD (Sales and Distribution) = vente, facturation, livraison.
- Autres modules : Quality management ; PM, Plant Management (gestion de la maintenance) ;
- FI (finance), compta générale, client, fournisseur, immobilisation ;
- CO, controlling, contrôle de gestion (frais généraux, cout produit, compta analytique) ;
- HR, ressources humaines, gestion du personnel ou des compétences

⇒ 2.1.1.3. Autres progiciels spécialisés :

- eAchat = eSourcing (choix des fournisseurs) + eProcurement (approvisionnement).
Exemple : Schneider et eProc. Carrefour et ANNABEL
Combinaison d'une liste de fournisseurs + catalogue produits références + panier d'achat. eProc gère toute la chaîne d'approvisionnement (y compris en informant les services de logistique et de distribution du courrier d'un côté, et la compta de l'autre).
- CRM (Customer RelationShip Management) : base de données clientèle interrogeable (système de filtre) par le commercial pour connaître les références et comportements de chaque client. Souvent combiné à un publipostage (Word), un mailing ou une plateforme de téléprospection. Exemples : SAGE gestion Commerciale, idem chez EBP ou Ciel.
- SCM ou SRM (SupplyChain management) : gestion de la chaîne logistique (approvisionnement/expédition) en établissant des procédures (industrielles) ultra calibrées
ANNABEL, SRM (module SAP)
- HRM (Ressource humaines) : base de données des employés, avec profil à l'embauche, résultat et performance personnel, absentéisme, demande de modification du contrat de travail, besoin et accomplissement de formations, etc..
Exemple : Beez de PeopleSoft (racheté par Oracle) – PLEAIDE, gestion de planning chez Carrefour@lliance et Contact RH = gestion de la paie et des RH (formation)

⇒ 2.1.1.4. Gestion de contenu (Entreprise Content Management) = GED – Gestion électronique de Documents : gère la propriété industrielle, recense chaque document et l'intègre dans une norme (bibliographie).

Web-doc = intranet documentaire

- Acquisition papier (scan+OCR⁵) + numérique existants
- Classement + indexation (métadonnées⁶ / tags⁷) = la combinaison de ces 2 modes permet de dépasser le réductionnisme de l'arborescence informatique traditionnelle (un fichier ne peut être contenu que dans un seul dossier)
- Stockage + sécurisation
- Diffusion (intranet)
 - = cycle de vie du document (élaboration + conservation + destruction)
 - = la GED s'inscrit dans une logique de travail collaboratif.
 - ≠ A ne pas confondre avec le Système de gestion de contenu, SGC ou CMS⁸ (Joomla, SPIP, wiki ; ceux-ci néanmoins peuvent être déployés en entreprise) @noo : intranet d'expression libre

⁵ OCR : Reconnaissance optique de Caractère. Algorithme de lecture d'un document papier pour le transformer en document numérique susceptible d'être alors exploité par un traitement de texte. Équivalent : LAD, lecture automatique de documents ; RAD, reconnaissance automatique de documents.

⁶ Métadonnées : couche sémantique associée au langage de description de contenu, le XML, et qui catégorise les informations.

⁷ Tag, ou mot-clé : terme associé à un document ou un autre terme. Il peut s'agir du nom de l'auteur, de catégories type métadonnée, de synonyme, de connotation, etc.

- La GED nécessite une réorganisation des procédures (pas seulement administratives) : outils, formations, archivage, etc. néanmoins, le gain estimé sur le CA est de l'ordre de 5%.
- ⇒ 2.1.1.5. *knowledge management* (KM) gestion des connaissances, du capital intellectuel : information non pérenne (salariés sortants) et multiple (en quantité et en genre : données, savoir)
- Les informations collectées dans l'entreprise sont mises en parallèle avec des théories, notions, concepts. Synthèse + Analyse = transformer l'info en connaissance
- entreprise apprenante, maîtrise du risque de perte de compétence.
 - Pérennisation de la mémoire de l'entreprise = constitution d'une culture d'entreprise. Mettre l'accent sur l'accès à la connaissance = transformer le tacite en explicite
 - Retour sur investissement : coût et bénéfice ?

2.2. Objectifs et dispositifs relationnels

2.2.1. Objectifs

- Faciliter les relations interindividuelles, aussi bien en transversal qu'en vertical
- Faire oublier la dimension technique
- Faire oublier le cloisonnement des process en créant un esprit d'équipe, et mieux, une culture d'entreprise
- Prévenir tout mouvement social

2.2.2. Dispositifs techniques

- Il subsiste malgré tout des outils purement techniques dans cette dimension relationnelle
 - ⇒ Distribution de courriers, disposition des locaux, aménagement intérieur de type open space, espace de vie collective, l'entreprise se projette comme un cadre de vie à travers une réflexion architecturale.
 - ⇒ Panneaux d'affichage + Journal interne (C Positif chez Carrefour) ou newsletter + Écrans télé = les médias modernes sont mis à contribution. Anniversaire, naissance, retraites, événements particuliers, nouveau partenariat, focus sur un salarié ou un service, etc. = constitution de la culture d'entreprise
 - ⇒ Intranet (eGroupWare, GNU/GPL, Lotus Notes chez Carrefour + site intranet Côté Métiers, Schneider, Exchange, Novell / Entreprise Content Integration, middleware, interconnectant GED, outils collaboratifs, eProcurement, modules, etc..) : l'intranet est à la fois un outil du SI, avec la distribution du courrier et la conservation de documents référence, un gestionnaire de ressources (planning, salles de réunion, parc auto ou autre) mais aussi une interface commune à tous les salariés, à travers laquelle ils peuvent communiquer au-delà d'un contexte purement professionnel ou trop formel.

2.2.3. Dispositifs relationnels

- ⇒ La communication interne essaye de mettre l'accent sur l'humain, et cherche à se débarrasser des outils trop techniques. Elle dispose donc de dispositifs spécifiques. Cela dit, il faut souligner que, souvent, ces dispositifs sont encadrés par des procédures ou des concepts très stricts.
- Entretien annuel d'évaluation = dialogue entre le salarié et le manager, faisant état des résultats, de la motivation et de ses freins, ainsi que des perspectives pour l'année à venir ;
 - Réunions transversales entre chefs d'équipe, managers, membres de projet, etc. afin de ne pas isoler les différents agents inscrits dans des activités cloisonnées ;
 - Événementiel : organisation d'événements fédérateurs du type anniversaire de l'entreprise, Sapin de Noël, retransmission finale de l'Équipe de France, etc. Dans un autre genre, il faut citer les séminaires en extérieur (hôtel, restaurant, club, sortie sportive) où l'entreprise dévoile les résultats, les stratégies, les récompenses, et diverses informations.
 - Dernier dispositif, quasi quotidien, le management social. C'est la fonction du manager de gérer une équipe et de jouer sur les facteurs humains comme autant de levier sur la

⁸ Content Management System : bibliothèque de script téléchargeable sur un serveur web et permettant de diffuser en ligne n'importe quel type de contenu (commercial, savoir, impression perso) sans disposer de compétences techniques (cf. blog)

productivité. Il s'agit ici d'un dialogue permanent entre le cadre et l'agent, et le premier doit disposer de grille de lecture comportementale pour appréhender le potentiel du second (psychologie, analyse transactionnelle, programmation neuro-linguistique).

3. Communication externe : Cibles, objectifs et Dispositifs

3.1. Historique

3.1.1. : Avant le XX^{ème} siècle

La communication externe se résume dans un premier temps à la réclame publicitaire, apparue conjointement avec la presse imprimée (XVIII^{ème} siècle).

La réclame est un message très descriptif autour d'un produit / l'affiche au contraire est très visuelle.

[DIAPO : affiches + réclames]

[VIDEO : vieilles pubs US]

3.1.2. La publicité moderne

Ce n'est qu'au début des années 50, avec l'apparition du marketing (cf. 1^{er} semestre, l'empirico-fonctionnalisme) qu'émerge la publicité (au sens commercial, à ne pas confondre avec la publicité selon Habermas).

3.1.3. La publicité élargie

Ensuite, la conjoncture (crises économiques et sociales), et la concurrence (déréglementation du marché) vont pousser les entreprises à accentuer leurs efforts de communication externe. À la publicité vont s'ajouter de nouveaux dispositifs communicationnels, mais aussi de nouveaux objectifs (au-delà de la vente) et de nouvelles cibles (au-delà du client, l'ensemble des partenaires).

3.2. Objectif n°1 : la vente

Conquête et fidélisation de clients

3.2.1. Quelques chiffres

- en 2006, les entreprises et les marques ont dépensé, en total, 32,5 milliards d'euros nets pour leurs campagnes (communication et publicitaire)
- La publicité sur Internet a progressé de +42%, à 542 millions d'euros
- Par contre, la presse écrite a moins augmenté (+1,7%) par rapport à la croissance du marché publicitaire intégral (+2,1%)
- Les 5 plus grands annonceurs français sont ceux-ci:
 - Renault (311,2 millions d'euros)
 - E.Leclerc (218,6 millions)
 - Unilever (214 millions)
 - SFR (208,3 millions)
 - Peugeot (201,4 millions)
- Orange est l'entreprise qui démontre la hausse la plus forte de dépenses en communication (+43,7%)
- France Télécom a baissé ses budgets de comm de -40,3% (la chute la plus importante en comparaison avec le reste des annonceurs français)

3.2.2. Dispositifs

3.2.2.1. Le média

La publicité est le fer de lance de la communication externe.

Faire du commerce sans publicité, c'est comme faire de l'œil à une femme dans l'obscurité. Vous savez ce que vous faites, mais personne d'autre ne le sait.

Stuart Britt, journaliste US

Cf. étymologie = rendre public → information

Aujourd'hui, la publicité fonctionne sur la séduction (cerveau reptilien, mémoire à court terme, satisfaction immédiate, pyramide de Maslow⁹, répétition et réflexe pavlovien) et le référent universel (mythes, symboles).

Combinaison logo + slogan + visuel + textuel : analyse de quelques pubs et logo.

[DIAPO : mythes et symboles + logo]

[VIDEO : générique culture pub + MacIntosh]

Coute cher mais efficacité énorme

Nouveaux produits

Produits existants [DIAPO]

3.2.2.2. Le hors-média

Plan-media → combinaison média+autres dispositifs

20 milliards d'€, soit 65% du budget global média+hors-média.

Saturation pub traditionnelle → cf. vidéo test

Nouveau type de marketing, de proximité, géomarketing, d'après comportements internet.

Relation presse

Mécénat/sponsoring

- **Parrainage** : Soutien financier ou matériel apporté à un individu ou à un événement. Zidane+Orange, Trophée Andros, Fleury-Michon, F1, rallye, Trophée Lalique, Sté Générale + rugby [DIAPO]
- **Mécénat** : idem dans le domaine culturel → exposition

Marketing direct

Publipostage + mailing + phoning

Les rédactionnels complaisants + publi-reportage : journaux arts plastiques + galerie / rubriques nouveautés de magazines (féminin, cuisine) + publicité.

Le partenariat avec des organismes publics ou privés : L'Institut Pasteur + Ariel (plaquette sur les antibactériens). Danone et l'obésité

Les magazines de consommateurs

Le marketing viral: Aussi appelé « Buzz » (marketing de la rumeur). Ex: Le Wazaaaa de Budweiser [VIDEO Wazaa] + internet (Google phone ?) + évangélistes (Microsoft Campus France) + DimDim Girls au rugby [DIAPO]

Le marketing des early-adopters : les beta privées du web2.0, les sites de vente en ligne sur invitation simpleentrepreneur.com

Le marketing tribal (ciblé sur des groupes ethnosociologiques)

Événementiel

Salons et foires

Tournée d'été (Fructis, tremplin Ricard, NRJ Tour)

⁹ physiologiques + sécurité + reconnaissance sociale + estime + autoréalisation

3.3. Objectif n°2 : communication de crise

Mettre en place une campagne de communication après un incident.

Total → Erika

ADP → effondrement du terminal E

Mickaël Jackson → procès

Communication sur service/produit qui n'a pas « bonne presse » → [DIAPO]

3.4. Objectif n°3 : la communication corporate

Ou communication institutionnelle.

Communication dédiée non plus à un produit, bien ou service, mais à l'ensemble de la marque, ou entreprise.

Exteriorisation de la culture d'entreprise. [DIAPO]

Ex. : Société générale cherche à améliorer sa notoriété à l'international, US, Asie + Europe de l'Ouest (presse régionale et locale + internet)

Ex. : Leclerc et les sacs plastiques → pouvoir d'achat

3.5. Évolution des cibles

Entreprise à Client (B2C) → Entreprise à Entreprise (B2B, Marketing industriel)

Interconnexion des intranet = extranet