



# La communication offre un avantage compétitif

*Benoît MATHIEU – Gérant Objectif Opinion*

Comme chaque année, nous assistons au ballet de la production de volumineux rapports annuels de la part des grandes entreprises cotées. Leur lecture est tout à fait passionnante. Du moins, la première partie, pour les non-initiés aux éléments comptables, où l'entreprise explique en détail ses actions de l'année passée, ouvrant systématiquement sur les perspectives futures. Car ce qui intéresse le premier lecteur du rapport annuel, l'actionnaire, c'est l'avenir.

En résumant quelque peu, on constate que les entreprises insistent sur toutes leurs actions sensées leur apporter un avantage concurrentiel (gains de productivité, réduction des charges, efficacité opérationnelle, investissements, ...). Par ailleurs, un thème central est déterminé, autour duquel l'entreprise vise à convaincre ses actionnaires dont elle va créer de la valeur encore pour longtemps.

Après la focalisation des années 1990 sur les structures organisationnelles, la GRH, puis le développement durable et depuis quelques années, l'innovation, on peut s'interroger sur le prochain axe central de communication des rapports annuels. Et pourquoi pas la communication elle-même ?

## Les trois sources d'avantages concurrentiels

En 1986, Michael Porter nous proposait une vision renouvelée de l'avantage concurrentiel au travers de la chaîne de valeur composée d'activités de soutien (administration, R&D, ...), et d'activités principales (logistique interne et externe, production, commercialisation et services). Dès lors, se dessinent trois manières pour une entreprise de faire émerger un avantage concurrentiel :

- être plus performante que ses concurrents sur au moins un maillon de la chaîne de valeur,
- mieux coordonner les maillons de la chaîne,
- dans la durée, rendre chaque maillon plus réactif.

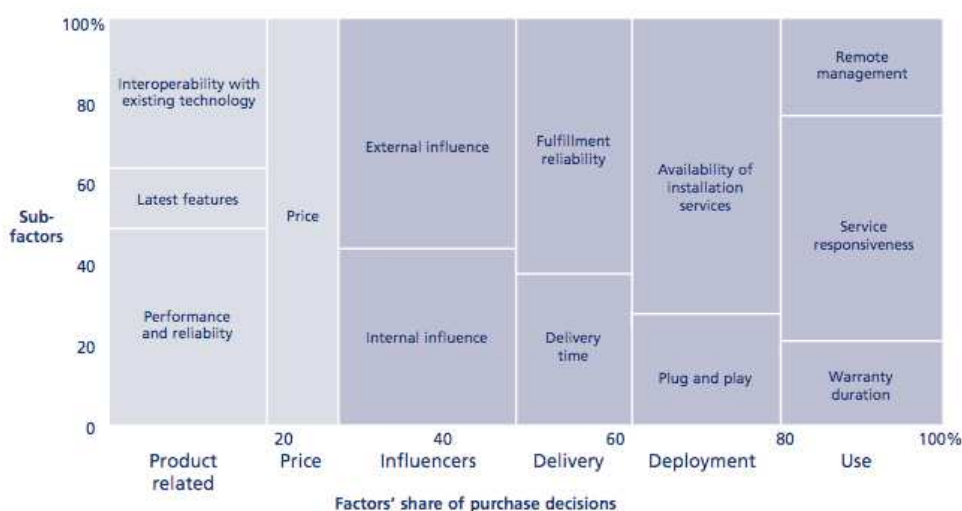
## Les réponses de la communication

### *La communication influence l'achat*

La première contribution apparaît évidente au regard de la chaîne de valeur de Porter. La communication peut apporter un avantage concurrentiel sur le volet commercialisation. C'est le cas sur les marchés les plus concurrentiels avec des produits similaires. L'avantage concurrentiel peut provenir de la notoriété de la marque ou à un moment donné d'une campagne publicitaire particulièrement efficace. Dès lors, à prix et produits équivalents, le consommateur se reporte plus facilement sur la référence dont il a entendu parler.

Par ailleurs, pour les produits hi-tech qui connaissent aujourd'hui les taux de croissance les plus importants, le cabinet Mercer a mis en avant les déterminants du choix d'un produit lors de l'achat. On constate ainsi que les éléments liés à la communication, à la fois sur le produit mais également au niveau de la marque et même des actions auprès des relais d'opinion, jouent un rôle tout à fait prépondérant.

Exhibit 1 Decision factors for a technology product go beyond features and price



Source: Mercer client example

La communication est ainsi, avant le prix et les composantes techniques du produit, le levier principal de l'acte d'achat.

### **La communication fluidifie l'organisation de l'entreprise**

Concernant la coordination des maillons de la chaîne de valeur, l'apport d'une communication interne efficace est indéniable. Que serait le toyotisme sans les systèmes d'affichage et d'échanges d'information et de motivation ? Nous ne reviendrons pas ici sur les vertus d'une circulation optimale de l'information entre services, entre filiales et vis-à-vis des publics externes à l'entreprise.

Notons cependant que la prolifération des réflexions et des publications sur ce que l'on appelle les « systèmes d'information » se concentre essentiellement sur les échanges électroniques de données. Le volet communication en tant que tel est systématiquement omis de ces systèmes par ailleurs très efficaces. On aboutit alors à des « machines de guerre économi-

que » mises en place par des SSII sans aucun lien avec la culture d'entreprise. Et donc totalement non différenciantes. Donc sans apport d'avantage compétitif durable.

A l'heure où l'on voit émerger de véritables mastodontes transnationaux, avec la reprise des fusions & acquisitions, l'enjeu de la circulation de l'information au sein de ces entreprises devient de plus en plus déterminante. A la suite de rapprochements, les synergies envisagées sur le plan opérationnel ont du mal à totalement se réaliser pour des raisons souvent liées à des différences identitaires, culturels et tout simplement de communication intra-groupe.

### *La communication au coeur de la gestion des risques*

Enfin, et c'est peut-être le point essentiel, la communication joue un rôle crucial dans la capacité de réactivité d'une entreprise. C'est notamment le cas de la communication sensible. Alors que les actionnaires attendent de plus en plus d'information sur la couverture des risques, les investissements dans des process de veille de l'opinion et de formation à la communication de crise représentent un actif indéniable et une mesure indirecte de la capacité de réaction d'une entreprise.

Il est surprenant de constater à quel point l'action des nouveaux « Risk manager » n'intègre que très peu les éléments de communication. Alors que dans le même temps, la plupart des entreprises a pris conscience des enjeux liés aux risques d'opinion et aux phénomènes de crises médiatiques.

Est-ce par pudeur que les communicants n'arrivent pas à mettre en avant l'avantage concurrentiel créé par leur activité ? Est-ce par manque de mesures fiables ? Est-ce tout simplement parce que la communication n'est pas considérée comme un avantage compétitif ? Au final, l'action de communication n'occupe encore qu'une place infime dans les productions de données et d'information des rapports annuels.

La prise en compte et la réévaluation systématique des éléments de « goodwill » ou de valeurs des actifs immatériels dans le cadre de la mise en œuvre des normes comptables IFRS devrait accélérer la prise de conscience autour de l'avantage compétitif que représente la communication. D'ores et déjà, les grands cabinets d'audit et les conseils en stratégie intègrent la réputation des entreprises dans leurs réflexions. Un signe précurseur ?

Benoît MATHIEU – Gérant Objectif Opinion

---

© 2006 – Tous droits réservés par l'auteur

Magazine de la Communication de Crise & Sensible

édité par l'OIC - Observatoire International des Crises



[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)



Une publication de l'Observatoire International des Crises

[www.observatoire-crises.org](http://www.observatoire-crises.org)