

Communication d'entreprise : Azincourt ou la transparence ?

Par Jean baptiste FAVATIER

Une enquête que le cabinet vient de mener pour un groupe industriel auprès d'acteurs locaux décisifs : préfets, élus, organismes publics ; agences de l'eau..., associations, mais aussi riverain et collaborateurs ...conduit l'entreprise à faire de la transparence le concept stratégique de sa communication globale, à court et moyen terme, au plan interne et externe, par temps calme et temps de crise, au plan local, national et international.

Pourquoi, au-delà de ce groupe particulier et de ses enjeux, la transparence est-elle en passe de devenir à notre avis *un levier majeur* d'innovation et de création de valeur pour les politiques de communication, et non une réponse de circonstance à la « Grenellisation » de l'action publique et privée ?

Pourquoi, aussi, nous semble-t-il que la bataille d'Azincourt de la communication risque d'être perdue malgré les armures interactives et la mise en communautés sociales des arbalétriers.

Questions que nous développons ici autour de cinq clefs de lecture, qui indiquent que parfois, il y a loin entre l'idée qu'on s'en fait et ce qu'attendent les acteurs de l'entreprises : collaborateurs, actionnaires, clients, partenaires, institutions... :

Pas de définition préalable, on le verra, mais une philosophie de l'action en communication, autour de clefs de réflexion, que j'espère très concrètes

1. Face à la « métropolisation », la transparence devient le concept d'action créatif de la communication :

La communication des organisations connaît aujourd'hui une situation de « métropolisation » très forte. Cette situation se caractérise par une nécessité d'agir au cas par cas, au plus près des personnes ou communautés de personnes, multiples et aux motivations très différentes voir divergentes.

Cette communication se caractérise par la capacité à se faire entendre dans des contextes bruyants, paradoxaux ou de tensions; satisfaction vs insatisfaction – usages contre usages - ressources contre ressources, valeurs contre valeurs..... Positives ou conflictuelles.

Elle repose sur des techniques ajustées, à fort niveau relationnel et capable de faire vivre autant une structure sociale de l'entreprise ou de l'institution, qu'une gamme ou des produits.

Elle interroge les modèles « one best way » émetteurs-récepteurs placés sur la force de conviction, ouvrant la voie d'une communication caméléon, « au milieu des personnes et des groupes» dont la vocation première est l'écoute et, parfois préalablement, la régulation des pressions.

Abolissant les « vieilles » distinctions : temps calme/crise, interne/externe....elle amène aujourd'hui à redéfinir les objectifs de la communication.

On en connaît les causes, multiples : tertiarisation des offres et des attentes, défiance vis-à-vis des statuts trop puissants et des politiques trop globales, évolution de la démographie des clients et partenaires, impact de la net communication, interpellation sur l'impact environnemental, perte d'identité...

On en mesure les effets :

- Du côté des récepteurs : fatigue et défiance vis-à-vis des discours institutionnels, répulsion vis-à-vis d'une communication trop communicante « c'est de la com ! », multiplication d'espaces de communication sur l'organisation, notamment sur le net, qui lui échappent et qui sont plus puissants qu'elles....
- Du côté de émetteurs : difficulté à rester visible et lisible en couvrant de manière cohérente tous les sujets nécessaires, performance limitée des indicateurs d'image et de notoriété, limite relationnelle des réponses médias et messages dits « affinitaires », incapacité fonctionnelle à faire une communication par acteur, difficulté à Grenelliser des sujets complexes sans accroître les insatisfaction...

Et la nécessité de trouver non de nouveaux médias, mais une nouvelle doctrine opérative de communication.

C'est ce que j'appellerai le syndrome d'AZINCOURT ; des moyens forts, une doctrine frontale classique n'excluant pas des segmentations, un terrain complexe et à priori défavorable, des acteurs cibles souples, réactifs, très relationnels.... Et, au final, la victoire de la posture sur le contenu.

Tout l'enjeu de doctrine est là, pour l'entreprise et l'institution ; réussir la posture par la communication, dans un univers de développement qui privilégie de plus en plus la relation, le statut, l'identité, la structure sociale de l'émetteur et de son offre.

Pour certains secteurs ; administrations, entreprises se développant sur un modèle d'économie de service, activités sensibles ou plan social ou environnemental...l'enjeu est même vital.

C'est maintenant que la Transparence s'impose aujourd'hui comme le concept d'opération créatif de la communication des organisations, appelé à renouveler profondément les politiques de communication et d'action.

Pourquoi ?

D'abord, au plan stratégique, car elle est, ontologiquement, à la fois la posture par excellence : la transparence c'est « être transparent » (on fait des machines/ on a des produits ou des services/on est transparent). On est au cœur de ce qui fonde la relation à l'autre : trans - parere = laisser passer à travers, et par la preuve ; sur le même registre que le « il n'y a pas d'amour, il n'y a que des preuves d'amour » de Paul Valéry. C'est ainsi le meilleur registre pour légitimer un discours de relation à l'autre.

Ensuite car, au plan opérationnel, elle offre une posture de l'action forte ;

- Légitime et universelle : qui parle à tous et est attendue par tous ; clients, actionnaires, collaborateurs, partenaires, autorités...
- Cohérente : capable de fournir à une entreprise une base communicante, valable pour toutes les dimensions de sa communication : commerciales, financières, humaines
- Globale : susceptible de fonctionner de manière asymétrique auprès d'acteurs ayant des intérêts très divergents.

Il ne s'agit pas de financiariser toute la communication de l'entreprise, car après tout c'est sur la terrain de la financer que le concept de transparence est le plus fort et organisé, mais bien de situer en quoi aujourd'hui il s'affirme comme doctrine 360° d'emploi de la communication.

Précisons que la transparence interne ne peut être qu'un concept de communication externe, car c'est aussi une réalité pour les collaborateurs, au cœur de la question de la place de l'homme dans l'entreprise, en crise aujourd'hui autour de la question du lien et de la solitude au poste de travail. Nous sommes frappés de voire monter, pour toutes les fonctions de l'entreprise, et dans toutes les cultures internes, une attente forte de transparence managériale, souvent portée par le sentiment que « la direction ne nous dit pas la vérité ».

Les politiques de communication interne ont bien progressées comme support de travail aux collaborateurs, elles restent souvent très en retrait pour ce qui concerne la capacité à créer le sentiment de transparence.

Back to Azincourt : on imagine le discours du roi à ses troupes « je compte sur vous mais je sais que je peux avoir confiance, rien ne se fera sans l'effort de tous, tout est dans le Kit de com ». On en connaît les limites...

2. Dans bien des cas, la transparence n'est plus un choix, légalement obligatoire, elle devient de plus en plus norme sociale:

La transparence n'est pas l'apanage de sociétés cotées : un corps légal, européen et français, très ouvert, crée un véritable droit à l'information : Convention d'AARUS du 25 juin 1998 et directive du 28 janvier 2003 sur l'accès à l'information en matière d'environnement, Art 7 Constitution française, Loi Grenelle...qui aujourd'hui est, et sera de plus en plus, actionné par les associations et les citoyens.

Les définitions normatives de la transparence sont suffisamment larges, tant du point vu de l'information que de la notion d'environnement, pour n'exclure aucune activité, aucun secteur, aucune partie civile. ..

Le modèle de référence est, à ce point de vue le modèle nucléaire, dont on dit qu'il est le seul encore à bénéficier d'une loi sur la transparence, alors que depuis bien longtemps une crise dans tout secteur en bourse, nucléaire ou pas, à des conséquences financières ou commerciales (achat/vente sur les marchés mondiaux) très rapides.

Mais au-delà du cadre légal, la transparence s'impose comme norme relationnelle et démocratique ; « nous sommes notre capacité à être transparents les uns pour les autres, et ceci autorise à nous concevoir encore comme collectivité » à travers laquelle, de plus en plus, on évalue fonctionnellement la capacité des dirigeants à dire la vérité et à créer du lien avec les citoyen ou les collaborateurs.

A ce titre ; elle est vitale, souvent pour de plus en plus de secteurs, et toujours pour l'action publique :Sont ainsi concernés en particuliers les sensibles du point de vue de l'acceptabilité (activités à enjeu environnemental : industrie, déchets, ...) , les secteurs côtés, les secteurs à modèle économique de service, pour lesquels la relation client est cœur de business et ceux dont l'activité est suivie par les instances de contrôles , nationales ou locales.

La transparence offre ainsi au décideur un levier, pour rétablir la relation, réguler les conflits d'usage, et, à terme, faire de la crise une opportunité de mobilisation, ce que l'on n'arrive pas à faire par la communication experte ou par l'injonction politique ou managériale.

Inexorablement, elle devient clef du goodwill et facteur de différenciation des secteurs très concurrentiels.

3. Elle impose à l'information ses standards contemporains de qualité, dans l'espace et du temps :

Il faut, préalablement tordre le cou au vieux débat tout dire ? /ne pas tout dire ? Il n'a plus de sens aujourd'hui, et contribue même à prendre les acteurs concernés pour des idiots. L'enquête que nous avons menée indique très clairement que personne n'attend de tout savoir de l'entreprise et que des espaces naturels secrets ; commerciaux, médicaux...sont identifiés et respectés. Je ne parle pas des prédateurs ou opposants qui utiliseront toujours la transparence pour déverrouiller ces espaces et vis-à-vis desquels la seule stratégie possible est celle du choc frontal transparence contre transparence, argument contre argument.

Le fait que les acteurs n'attendent pas tout de l'émetteur ouvre un espace, interrogé immédiatement par la question de ce qui produit la transparence.

Le public est consensuel sur le fait que pour être transparent encore faut-il être informer et que cela ne suffit évidemment pas.,

Il est très clair sur ce qu'il attend :

- d'abord un sentiment : « la transparence, c'est le sentiment que j'ai que l'on a voulu être transparent avec moi » disait l'un des interviewés, très représentatif. On est bien sur le registre de l'idéal à atteindre et des perceptions. La transparence est donc d'abord une posture, que la communication construit en indiquant que tous les moyens ont été mis en œuvre, par celui qui s'en réclame.

- ensuite des vertus, au nombre de quatre : la fiabilité de l'information, sa clarté (qui fait de la pédagogie une vertu cardinale) , l'indication dans le message des moyens mis en œuvre ou des comportements attendus à l'issue de la réception (ce qui signe la fin de la communication uniquement attitudinale et de récepteur au profit d'une communication comportementale d'acteur) , la réactivité de l'information aux normes sociales actuelles, soit de 45' à 1 heure que l'on soit en crise ou par temps calme.

- enfin et surtout : un Agenda de communication :

Il n'y a pas l'ombre d'une feuille de papier à cigarette entre Comte Sponville et Madame Michu : être transparent, comme le dit le sociologue, « c'est apprendre à quelqu'un ce qu'il n'aimerait pas apprendre par quelqu'un d'autre que vous. »

Etre transparent, c'est donc choisir qui informer avant qui, à partir d'une cartographie transparence capable de créer un effet boule de neige jusqu'au dernier informé, en limitant le risque relationnel

Cette question de la paternité de l'information, indispensable doit être tempérée aujourd'hui car elle ne résiste pas toujours à la porosité des organisations du point de vue de la communication et à la vitesse I-phone de transmission des données. Etre acteur de sa propre communication est un défi mais le monde peut attendre 45'. On voit en tous cas combien la transparence modifie et enrichit les segmentations marketing communication habituelles.

4. En situation de climats complexes et de conflits d'usage forts, c'est la seule la réponse relationnelle capable de construire l'acteur responsable :

La transparence est une des grandes novations, qui renvoie à la capacité de la communication à construire la démocratie capable de réguler les conflits, dans l'espace public ou dans l'entreprise.

Comme le dit un préfet « comment faire autorité ; auprès de collaborateurs, de citoyens, de partenaires.... dans le contexte actuel auprès d'acteurs soumis à l'information des très nombreux experts, quand on occupe un statut dévalorisé d'émetteur : autorité publique, dirigeant, politique....et lorsque toute décision se heurte immédiatement à une foule de conflits d'usages ».

On observe que sur les thèmes importants, environnement, emploi.....plus l'acteur est désinvesti d'une responsabilité qu'il doit exercer, plus il exige la transparence par effet de contrepartie ; « si je vous laisse faire, en cas de pépin je vous demande une transparence maximale », avec d'un côté une volonté de débattre, de l'autre ; un désengagement, d'un côté une surinformation, de l'autre ; le sentiment que l'on cache des choses.

Tactiquement : la communication de la transparence est donc une communication asymétrique, qui à la fois crédibilise l'émetteur comme acteur de transparence sans l'engager trop, pour construire le récepteur comme acteur à engager dans la sphère commune.

Stratégiquement : la communication de la transparence crée un levier de régulation pour à faire de la crise une opportunité de mobilisation, ce que l'on n'arrive pas à faire en France, ni par la communication experte, ni par l'injonction politique ou managériale.

5. « Local is beautiful » : la transparence est un concept opérationnel qui se joue sur le terrain, en proximité :

Tous les acteurs interviewés le disent ; « on veut de l'information locale,, et qui indique ce qu'il faut faire concrètement ». Ils rejoignent ainsi Paul Valéry qui disait « il n'y a pas d'amour, il n'y a que des preuves d'amour » s'applique intégralement à la transparence : il n'y a pas de transparence, il n'ya que des preuves de transparence et ces preuves doivent se faire là ou se construit aujourd'hui la motivation et l'identité, c'est-à-dire dans l'environnement de travail du salarié ou dans le territoire de vie du citoyen. C'est là ou l'information bien faite en cas de crise ; information réactive du préfet, d'un élu, d'un collaborateur....nourri fortement la transparence. C'est sans doute la seule preuve de l'existence de la crise comme « opportunité ». C'est aussi le moteur de la communication opérationnelle.

L'enquête que nous avons menée indique bien que pour tous les acteurs, la transparence est un idéal vers le quel il faut tendre, à condition de donner les signes de cette volonté.

En guise de commencement.

Stratégie de marque « transparence », construction de l'acteur responsable, conduite de politiques de communication asymétrique, ultra réactivité du temps calme et régulation des conflits d'usage , cartographie des privilégiés de l'information, démocratie.....la transparence fait rentrer la communication des entreprises et des institutions dans une nouvelle dimension stratégique, tactique et technique. Ce n'est pas un moyen mais un objectif en tant que tel.

Au-delà, elle devient de plus en plus le concept de l'action publique et entrepreneuriale dans le contexte social d'aujourd'hui, vers plus de cohésion et de concertation, dans un idéal de vertu vers lequel il faut tendre.

JB FAVATIER, expert en développement sanitaire et social, conseil de directions d'entreprises et d'institutions publiques, enseignant à l'ENA et au Conservatoire des Arts et Métiers. Jbfavatier@favatier-consultants.com



Publié par l'Observatoire International des Crises® (OIC)

Magazine de la communication de crise et sensible | Publication

www.communication-sensible.com - © 2009 Tous droits réservés par les auteurs