

Humanisme dans l'entreprise



Rencontre avec Michel GERMAIN

docteur es lettres, ancien directeur des communications internes du CCF, fondateur de l'Observatoire de l'Intranet et membre du Conseil de Perfectionnement de l'IRCOM.



20 ans de communication : aperçu

"Cherchant, par une avidité naturelle à embrasser à la fois le passé, le présent et l'avenir, nous désirons en même temps vivre avec ceux qui nous suivront, et avoir vécu avec ceux qui nous ont précédé." Jean d'Alembert

Remonter le fil du temps constitue un exercice salutaire, un nécessaire devoir de mémoire pour prendre la mesure du chemin parcouru, dans un temps qui s'accélère. Le regard rétrospectif porté sur les deux décennies qui se sont écoulées -depuis la naissance de l'Ircom en 1984- permet de distinguer quelques repères dans la déjà

longue histoire de la communication.

Cette dernière ne peut être distinguée des conditions de milieu dans lesquels elle s'exerce. Profitant de l'essor des "Trente glorieuses", les techniques de communication se diversifient avec la distinction entre communication média et hors média.

Prépondérante dans les années 80, la première forme recourt aux moyens de communication de masse dont l'emprise s'est accentuée depuis 1945 (presse, radio, télévision). Le panorama des supports de presse s'élargit. Le développement des techniques de mesure d'audience affine la précision du ciblage et de l'impact des campagnes effectuées.

Dans les décennies qui suivent, la part de la communication média décline de façon progressive au profit de la communication

hors média. Cette dernière se distingue de la précédente par la diversité des techniques et des actions qu'elle recouvre. L'identité visuelle prend une importance croissante. Elle s'exprime dans la recherche de solutions graphiques élaborées -formalisées à travers des chartes identitaires- comme dans la diversité de ses déclinaisons sur les supports utilisés qui s'étend aux bâtiments, aux véhicules ou aux enseignes. La communication des années 80 utilise de façon grandissante la communication événementielle, déclinée sous ses trois expressions de sponsoring sportif, de mécénat ou de parrainage.

Surtout, la fin du XXe siècle est marquée par l'émergence d'internet. Maturée dans les différentes formes d'expression de sa communication dans l'univers visible du monde physique, l'entreprise se trouve confrontée à la nécessité de s'inscrire aussi dans l'univers virtuel du World Wide Web. La dimension relationnelle de la communication se double d'un accroissement de sa dimension technologique, dans des processus sans cesse plus complexes.

1985-1989 : Le concept de communication globale

Les années 80 gardent l'empreinte, en France, de la progressive professionnalisation de la communication des entreprises et des institutions. La communication externe devient l'arme stratégique des entreprises, conscientes de la nécessité de se faire connaître et d'exprimer leur voix

auprès d'un large public. À la prise en compte de l'importance de l'opinion sur le grand public, les clients et les prospects, s'ajoute la conscience plus aiguë du rôle exercé par les prescripteurs traditionnels que sont les journalistes, mais aussi -de façon nouvelle- les associations de défense des consommateurs.

À pareille époque, le concept de communication institutionnelle s'impose de façon progressive. Il concerne la conscience qu'a l'entreprise de la nécessité de définir les aspects culturels et identitaires de son

image. Ses caractéristiques culturelles fondent la légitimité de l'appartenance d'une entreprise à un domaine d'activité défini par un métier, un savoir-faire et des compétences. En complément, les aspects identitaires de l'image portent sur le caractère distinctif d'un "*corps social*" par rapport à un autre, sous l'angle de sa propre histoire, de ses valeurs et des principes qui sous-tendent son action.

La clarification de l'analyse et la vision plus structurée de la communication d'entreprise favorisent l'essor -dans le même contexte- de la communication marketing. Elle s'attache à l'image véhiculée par les produits et les services.

1990-1994 : **L'ère de la communication interne**

La professionnalisation de la communication s'accompagne d'une exigence croissante des collaborateurs à l'égard des messages véhiculés par leur entreprise, mais aussi d'un besoin de meilleure compréhension de la stratégie. Depuis dix ans, les projets d'entreprise fleurissent. Ils formalisent la vision communautaire d'un destin partagé, substituant un contrat moral à l'emploi à vie, désormais absent du vocabulaire des entreprises.

Entre l'image projetée par les entreprises et l'image vécue par leurs collaborateurs se manifestent de sensibles différences. Une attention accrue est accordée aux modes d'organisation et aux règles de fonctionnement de la communauté humaine. Le développement des ressources humaines s'exprime par un dialogue social plus formel et une plus grande concertation. Il conduit à accorder une attention croissante aux mécanismes de mobilisation des hommes et d'évolution des mentalités.

Dans ce contexte, la communication interne se professionnalise. Elle s'attache à la définition des relations formelles et informelles qui s'établissent entre les personnes, aux

différents niveaux de l'organisation hiérarchique et fonctionnelle. Elle s'exprime dans des activités aussi diverses que l'organisation d'événements internes, sous la forme de conventions ou de séminaires, la collecte et la sauvegarde de la mémoire de l'entreprise, la réalisation de médias "*off line*" ou "*on line*". Dans le même temps, l'opinion des acteurs de l'entreprise est prise en compte sous la forme d'enquêtes d'opinions, de sondages, de focus-groups ou d'interviews.

1995-1999 : **Le phénomène internet**

Engagée dans des processus de privatisation ou de fusions-acquisitions, la transformation des entreprises s'exprime dans l'apparition de nouvelles dénominations sociales (Areva, Arcelor, etc.). La communication des entreprises s'oriente d'une part vers l'affichage de leurs nouvelles identités, dans le cadre de stratégies de communication élaborées. D'autre part, elle s'exprime par des démarches de communication de grande ampleur, destinées à accompagner le changement interne et à favoriser l'émergence d'une culture partagée.

Dans cet environnement de changement, l'apparition d'internet s'inscrit d'abord sous la forme d'un nouveau média, venu compléter la panoplie des outils de communication. -tative dans un premier temps- à compter de 1992. Dès 1995, la prise de conscience des enjeux structurants de l'intranet se manifeste. Le mèl est plébiscité par les collaborateurs pour sa facilité d'utilisation.

2000-2004 : **L'entreprise en réseau**

L'aube du XXI^e siècle concrétise l'avènement d'une société post-industrielle - esquissée au cours des deux dernières décennies- qui s'étend désormais au secteur industriel. Le concept de "*fabless*" exprime la réalité de nouvelles entreprises sans usines, réorientées vers le service. Elles ont choisi de délocaliser -voire soustraire- la fabrication de leurs produits.

Dans le cadre de l'entreprise, le concept de "*méta-organisation*" prend en compte le déploiement croissant des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Après le premier cercle de l'accès aux informations et de la communication, l'intranet prend sa véritable ampleur dans la sphère collaborative. L'informatisation des processus administratifs exerce en effet un effet direct sur la productivité et l'efficacité interne. Le B2E (Business to Employees), supporté par l'intranet, est l'une des composantes du e-Business, au même titre que la relation avec les clients (B2C) ou avec les fournisseurs (B2B). Les technologies en réseaux révèlent leur caractère structurant en matière de processus partagés, notamment dans le domaine de la mutualisation des connaissances.

Surtout, une fois achevé le déploiement des infrastructures technologiques, se révèle l'importance de l'implication des managers dans la dynamique des réseaux et l'acculturation de leurs collaborateurs aux possibilités offertes par les TIC.

