

François-Bernard HUYGHE

Médiologue¹, enseigne à HEC et à l'EGE

La communication doit intégrer les composantes culturelles et idéologiques

À écouter le vocabulaire prédominant dans l'entreprise (et à plus forte question celui de ce séminaire), il semble n'être question que d'imprévisibilité, de temps court, de surveillance, d'attaque, de fragilité, d'environnement mouvant, d'une notoriété qui exposerait à un risque de réputation, d'une communication qui s'intègre dans une stratégie de l'intelligence.

Le vocabulaire a changé en vingt ans et avec lui la vision dominante de la communication externe. Elle a longtemps adopté rhétorique de la « révélation ». L'entreprise avait une identité cachée, comme son essence platonicienne. Le but de la « com » était de révéler cette essence et de faire connaître cette identité positive à tout le monde : aux acteurs de l'entreprise et au monde extérieur. Le discours de la communication externe était tout de séduction et de persuasion.

Nous sommes passés à un monde mental différent : celui de la preuve et de l'épreuve. Il faut en permanence démontrer l'innocuité de l'activité économique. L'entreprise ne se projette plus dans un avenir glorieux, mais est toujours dans l'attente du prochain aléa : un changement brusque dans l'environnement, une innovation technologique, l'accusation portée contre elle par une ONG, une catastrophe industrielle... L'entreprise oscille entre un discours euphorique (voyez comme nous sommes écologiquement, politiquement, socialement, culturellement modernes) et un discours frileux, celui de la communication de crise. La communication externe recourt maintenant à des métaphores inspirées de l'écologie et l'environnement. « Interrelations », « changements », « prédateurs » sont des termes fréquents... L'ambition de communication est à la baisse L'entreprise se pense de moins en moins comme le moteur d'une société allant vers un avenir prévisible et radieux mais plutôt comme naviguant à vue dans un monde d'imprévu. Du coup, elle privilégie la « réactivité » mais aussi la conformité (répondre aux nouvelles exigences des consommateurs et de la société civile).

¹ <http://www.mediologie.org/comite/huyghe.html>

D'où une double problématique. Quel nouveau rapport s'établit désormais entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs extra-économiques, non-marchandes ? D'autre part, est-il possible de changer les choses grâce à des stratégies d'influence, susceptibles, justement, de modifier l'environnement ?

Avant de répondre à ces questions nous adopterons deux postulats

Le premier sera d'adopter le point de vue de Candide et de parler de la communication de l'entreprise comme un tout, vu par un citoyen ordinaire (donc sans chercher à distinguer communication interne, externe, communication institutionnelle, de marque, ...)

Second postulat, nous traiterons de l'idéologie, non pas comme un phénomène extra-économique, ni comme le simple déguisement sous forme de propositions générales d'intérêts matériels, mais comme un discours en vue de l'action. L'idéologie ce sont aussi des valeurs qui déterminent largement comment nous percevons (et poursuivons) nos intérêts. Ce discours cherche à traduire les valeurs en réalité stable, à travers des interprétations de la réalité convaincantes. L'idéologie simplifie et explique le monde (en l'occurrence en proposant des catégories de pensée comme : la communication, la mondialisation, le Nord, le Sud, le développement durable). Pareil discours permet de rassembler en proposant des valeurs positives ou négatives. C'est aussi un discours contre un autre discours, qui prétend réfuter d'autres valeurs et une autre vision du monde.

Des valeurs non-marchandes

Au seuil des années 1970, l'entreprise ne s'est plus voulue comme un lieu de la discipline et la hiérarchie, où chacun renonce son individualité. Au tournant des années 1970/1980, naît le discours sur la « société post-industrielle ». Nous pensions aller vers un monde où, les besoins essentiels étant remplis, la production de plus en plus automatisée, la recherche de plus en plus productrice de bénéfices et d'efficacité, le problème serait alors de savoir comment gérer cette société de loisirs où nous croulerions sous l'abondance. L'entreprise devait participer à ce mouvement de l'histoire européenne et nous mener vers les paradis glorieux de la société post-industrielle.

Ce discours a repris une seconde jeunesse avec l'apparition des nouvelles technologies et l'espérance d'une société de l'information. Le changement était historique et il fallait s'adapter. Les technologies devaient nous mener vers la dématérialisation de l'activité humaine, vers une société du savoir où tout le monde communiquerait. Les individualités s'épanouiraient et la parole se libérerait. Bref, la société de l'information serait le contraire de

l'ère industrielle où tout le monde accomplissait les mêmes tâches ensemble et dans les mêmes lieux.

Dans le domaine politique, ce passage à la société de l'information se traduisait par la notion d' « *enlargment* » (l'élargissement) de la bonne gouvernance, du marché et des nouvelles technologies. Les sociétés les plus avancées devaient aider les autres à combler leur retard. Les seules difficultés pouvaient provenir de résistances culturelles : ce serait le combat des « archaïques » contre les « modernes ».

Tout cela a changé notamment le 11 septembre 2001 avec le retour du tragique et du politique.

L'entreprise développe depuis lors un discours autour de trois thèmes. La modernité est anxiogène du fait de l'imprévisibilité des changements brusques. Le nouvel individu typique de la société dite postmoderne ou hypermoderne est un consommateur plus exigeant (moraliste, écologiste...). L'activité économique doit impérativement être respectueuse (de l'environnement, des patrimoines, des identités, des droits individuels) et produire le moins de violence et de perturbation à long terme possible.

Ces trois thèmes recouvrent le registre de l'imprévisibilité. Dans un environnement qui change en permanence et où rôdent des prédateurs, la qualité principale est la réactivité. Il faut s'adapter face aux nouvelles exigences contraignantes et rester modeste.

Dans le même temps, les adversaires altermondialistes de l'entreprise ne vont pas manifester devant l'Assemblée nationale, mais dans les grandes réunions économiques. Ils dénoncent le pouvoir économique comme excessif, nocif et incontrôlé, un pouvoir que l'État ne peut plus borner (par exemple pour défendre des emplois ou le service public ou restreindre les inégalités). Il est alors inutile aux yeux des altermondialistes de combattre le pouvoir politique traditionnel puisque, à leurs yeux la responsabilité est celle des multinationales qui gouvernent le monde sous couvert des lois de la mondialisation et de l'économie.

Il y a donc une première contradiction entre cette « modestie » du discours de l'entreprise (qui proclame sa débordante bonne volonté de respecter toutes les normes de la sécurité, de l'échange équitable, du développement durable, du politiquement correct, des droits des minorités) et l'omnipotence, voire la responsabilité universelle qui lui est attribuée par le discours critique.

Un individu narcissique

Ce bouleversement en reflète un autre, dans les mentalités, les valeurs, les types humains. Les individus postmodernes refusent les traditions et les hiérarchies ; ils apprécient la spontanéité, le changement, l'expression de soi et rejettent la puissance et la contrainte. L'individu devient narcissique, soucieux de son corps, de sa santé, de sa beauté, de son épanouissement. Qui dit narcissique dit aussi quelque peu paranoïaque. Le besoin sécuritaire joue un rôle croissant dans les mentalités, et favorise une sensibilité exacerbée aux risques. Nous nous indignons d'accidents et recherchons des responsabilités anonymes alors que l'accident, ou du moins un certain degré de risque et d'imprévisibilité, était considéré normal, il y a quarante ans. La société est moins obsédée par le partage des biens et du pouvoir que par la question du risque « zéro ». C'est sur ce thème que va se centrer le discours de l'entreprise.

L'entreprise tend donc à se focaliser autour du thème du respect, sous tous ses aspects : de l'innocuité pour la santé, à la reconnaissance de la dignité des individus ou des groupes. Le corps surtout doit être respecté, à tout prix, préservé du risque d'accident, d'épidémie, d'altération de la santé. L'angoisse ancestrale de l'empoisonnement de l'eau, et qui se développe devant nous, en fournit un très bon exemple. Le futur, le patrimoine, la mémoire doivent être préservés, au nom des générations présentes et futures. L'égalité des personnes doit s'imposer, à travers une consommation éthique, et une solidarité affirmée. L'entreprise doit faire le moins de mal possible et démontrer son engagement moral. Les profits doivent s'accompagner de morale. Il faut respecter les différences, ne pas stigmatiser des catégories d'individus et respecter les communautés. Et ne parlons pas de l'aboutissement de cette logique qui est le principe de précaution – le refus du risque même non-évaluable en l'état de la connaissance. Toutes ces contraintes que l'entreprise s'impose, en réponse aux nouvelles critiques et demandes, mènent à une sorte d'escalade : toujours plus de bonne volonté, toujours davantage de certification et de transparence...

Une logique d'influence

La communication de l'entreprise est-elle réduite à ce discours de conformité ? Communiquer serait alors courir derrière le train idéologique... Or ce n'est qu'une partie du problème. Une autre tendance dans la stratégie d'entreprise s'inscrit dans une logique d'influence. L'entreprise va y retrouver son adversaire présumé, l'État. Dans les années 1990, l'idée de mettre l'appareil d'État de la guerre économique au service de l'expansion du marché se

développe, surtout aux U.S.A.. Cette logique est relayée par celle du « *soft power* », typique des années Clinton : le pouvoir « doux » de rendre le reste du monde plus semblable à l'Amérique et plus désireux de coopérer à ses desseins. Les domaines culturel, économique et politique deviennent inséparables dans cette optique stratégique. Les Etats-Unis tentent de répandre leurs valeurs politiques en formant les élites à la démocratie « à l'occidentale ». Ils diffusent leurs valeurs culturelles à travers leur télévision, leur cinéma, leurs produits. Les moyens utilisés sont un mélange de séduction, de diplomatie douce et d'utilisation des réseaux. Puissance publique et acteurs économiques y contribuent pareillement. Bref, l'intelligence économique s'inscrit dans une grande stratégie de puissance.

En France, le récent rapport Carayon sur l'intelligence économique en analyse très bien les différentes composantes. Il s'agit, certes, de protéger le patrimoine informationnel mais aussi de comprendre l'environnement de l'entreprise par une veille, qu'elle soit technologique, sociétale ou politique. Mais il s'agit surtout, troisième grand axe du rapport, d'une stratégie d'influence qui doit être inventée, pour préparer et formater le marché, ce qui implique aussi d'influer sur les esprits, les consommateurs et les citoyens, et de favoriser ses propres normes et valeurs dans tous les domaines. L'entreprise doit aussi apprendre à raisonner en fonction de tous ces facteurs et non plus dans une logique purement économique. Il s'agit notamment de repérer les nouvelles niches du pouvoir. Ainsi, les ONG exercent une emprise croissante. Et pas seulement par leur capacité de « dénoncer » l'activité de l'entreprise au nom de leur expertise ou des valeurs supra-économiques qu'elles sont censées incarner : elles contribuent à créer des concepts (comme celui de développement durable) ou des critères de jugement, (comme dans la lutte contre la corruption), voire à élaborer des normes qui s'imposent sous forme de « *soft law* »...

La communication de l'entreprise doit donc s'intégrer à une vision stratégique : ne pas s'enfermer dans l'économie stricto sensu ; elle doit intégrer les composantes culturelles et idéologiques. Elle doit intégrer la dimension de l'influence qui recouvre trois composantes importantes : le prestige exercé, donc l'image émise collectivement, les messages transmis, donc les efforts délibérés pour persuader. La communication doit aussi et surtout intégrer la troisième dimension : celle des réseaux, des pouvoirs invisibles, des intermédiaires et des médiations.

Débat

À vous entendre, nous pouvons tirer une conclusion simple : l'entreprise perd le contrôle de son image. Il peut y avoir une vraie stratégie, un vrai choix de retrait et de silence. C'est un discours très nouveau.

Nicole d'Almeida – L'enfer du narcissique est son anxiété généralisée dans tous les domaines. Le narcissique demande de l'assurance.

F.B. Huyghe - La communication se distinguera de moins en moins de la stratégie générale de l'entreprise. Elle ne peut plus se penser comme une façon plaisante ou convaincante de traduire des réalités élaborées ailleurs.

La communication doit accompagner les partenariats, travailler avec les parties intéressées.

Nicole d'Almeida – Il ne faut plus parler seul, mais se lier avec les interlocuteurs, les associations, les relais d'opinions. Cela permet d'avancer différemment et de se concilier l'opinion.

Je tiens tout d'abord à distinguer entre la communication sur le produit et la communication concernant l'entreprise.

D'autre part, vous avez parlé du consommateur qualifié de narcissique, mais ce même individu est citoyen, salarié, consommateur. Son comportement est ambigu. Une réflexion doit être menée.

F.B. Huyghe – Je me suis ici moins intéressé la communication sur le produit qu'à la communication globale d'entreprise parce cela reflète la réalité. Vendre, c'est vendre une image.

Le citoyen est également un électeur. Il a souvent renoncé à attendre de la politique qu'elle change le monde et a tendance à se rabattre sur des problèmes du quotidien. Un phénomène à mettre en parallèle avec la montée du communautarisme. L'individu milite ou intervient dans le champ politique en tant qu'appartenant à une catégorie sociale, religieuse, ethnique,

sexuelle, etc... Il veut des résultats tout de suite. Il est à la fois modeste et pragmatique. Les frontières entre vie personnelle et vie publique sont devenues floues. Les valeurs culturelles, économiques et politiques sont imbriquées.

Pensez-vous que les dirigeants, dans leur formation, ont acquis la capacité de s'adapter à cette évolution, d'avoir présent à l'esprit qu'il n'est pas de certitude ?

F.B. Huyghe - Je n'ai pas l'impression que l'ENA prépare à cela. Cela tient aussi à la faible circulation des élites dans notre pays entre l'État, l'entreprise, les médias, l'Université. Elle n'est pas habituelle, comme aux Etats-Unis.

Cette impression que les entreprises sont en retrait est due aussi au fait que les terrains sur lesquels les entreprises sont attendues sont plus grands.

Pouvez-vous donner votre sentiment sur l'évolution de la fonction politique par rapport à celle des entreprises ? Les hommes politiques sont aussi les grands absents du débat sur le terrain.

F.B. Huyghe - L'homme politique se trouve un peu en panne de discours. Il affirme en permanence qu'il est à l'écoute de la société civile. Il répond plus qu'il ne propose. Le concept de développement durable provient des ONG et pas du monde politique.. Le pouvoir intellectuel s'est déplacé, et les hommes politiques s'affichent non plus comme des faiseurs de programmes mais comme des pragmatiques à l'écoute.

La fonction a changé, mais les structures n'ont pas changé. Il y a un décalage dans le positionnement culturel (le pouvoir nuit à la fonction) et le fonctionnement.

F.B. Huyghe - Le paradoxe est entre la centralisation d'une décision - règlement, loi, norme, décidés par les hommes politiques - et l'état d'affolement et d'impuissance de l'homme politique cherchant à ressembler à la tendance. C'est un dysfonctionnement évident de nos sociétés