

ÉDITORIAL

On le sait – *confer* l'éditorial du n°1 de notre revue, dédié à « *La marque : objet communicationnel* », qui l'a explicitement formulé –, deux conceptions de la communication et de l'information, très différentes et souvent vues comme antithétiques, mais en fait probablement complémentaires, coexistent à ce jour. Elles peuvent être qualifiées (pour aller vite) pour l'une de « télégraphique » et, pour l'autre, d'« orchestrale ».

Dans la vision « télégraphique » – le fameux modèle linéaire « émetteur-message-récepteur », communément propre aux études gestionnaires et de marketing focalisées, d'une façon générale, sur les messages et leurs transmissions, c'est-à-dire sur ce que fait un « tireur » avec sa « gâchette informationnelle » et comment ses « cibles » sont touchées à l'aide de techniques spécifiques (publicité, relations publiques, communication stratégique interne, etc.) –, la communication des organisations est essentiellement comprise sous un angle « balistique », celui de ses « missions », soit annoncer et aider à la réalisation du « projet d'entreprise ». Elle participe alors à la fois à la construction et à la diffusion de la réputation de l'entreprise – avec l'objectif de lui procurer un avantage compétitif (notamment, inciter de nouveaux partenaires à investir pour elle et accroître les achats des consommateurs) –, et à la fidélisation et à la loyauté de la clientèle et des autres stakeholders qui influent sur son avenir, et donc sur son avantage concurrentiel.

2

Ainsi appréhendée, ce qui est alors désigné par la locution « la communication » revient à bâtir une image positive en adéquation avec l'entreprise ; image qui se construit au fur et à mesure grâce aux actions auprès des média, des stakeholders, dont les salariés et les consommateurs. Concrètement, la communication est élaborée à partir des représentations des personnes et de leurs perceptions au sujet de l'entreprise, dont l'image est constituée par de nombreux éléments tels que les produits, les services et les marques. Sur le plan visuel, le logo de l'entreprise associé à une charte graphique avec le nom et/ou la marque formalisent cette image. Cette dernière est dépendante notamment des produits (qualité et service), du personnel (comportements et attitudes vis-à-vis de la clientèle), etc., et de la situation financière de l'entreprise. Cette image – qui doit être conforme aux ressentis de la Direction et des salariés – se compose progressivement sachant qu'elle peut évoluer selon la stratégie adoptée.

En fonction de cette définition, et sur un plan pratique, deux types de communication coexistent :

- la communication interne : elle s'apparente à une collection d'informations inhérentes au plan interne de l'entreprise, et parmi ses principales missions, l'on enregistre : la conjugaison des impératifs de l'entreprise, la transmission des informations, l'explication des nouvelles stratégies et la prise en compte des attentes des salariés...

– la communication externe : les différents processus communicationnels propagent des informations au monde extérieur et l'objectif est de faire connaître l'entreprise dans l'environnement dans laquelle elle évolue, sachant que son image est diffusée auprès des stakeholders tels que les clients, les partenaires, les pouvoirs publics, et qu'elle doit permettre de légitimer le comportement de l'entreprise sur le plan économique et social, et de faire face à une éventuelle crise ; pour ce faire elle dispose de divers instruments (presse, affichage, radio, télévision, cinéma, Internet...), et force est d'admettre qu'une entreprise doit dégager une image positive basée sur une expérience reconnue et des produits de qualité et/ou innovants.

Communication interne et communication externe doivent dès lors être complémentaires, et les différentes actions de communication réalisées par l'entreprise être « en phase » afin de permettre aux stakeholders de percevoir une image conforme au positionnement voulue par la Direction, à savoir : respecter les mêmes objectifs, avoir la même orientation (celle de doter l'entreprise d'une personnalité reconnaissable par toutes les cibles, d'une identité propre, d'un positionnement stable), s'inscrire dans la durée afin que les messages aux objectifs (bien souvent commerciaux) soient mémorisés par les destinataires visés. Ainsi la « communication globale » s'appuie sur tous les messages de l'entreprise qui répondent au choix de communication des dirigeants, ce qui nécessite une forte cohérence d'ensemble.

Toutefois, l'approche alternative de la communication que nous avons évoquée, et que nous dirons « orchestrale », propose une vision radicalement différente de celle qui vient d'être exposée ...quand bien même, *in fine*, elle aboutit à une conclusion quasi analogue : pour régler des questions (ou des problèmes) de communication, c'est bien de « communication globale » dont il convient de traiter !

En effet, du point de vue de cette autre approche, « la communication » – y compris la « communication d'entreprise », dite plutôt aujourd'hui « communication des organisations » – ne constitue pas (ou pas seulement) un « transfert stratégique d'information(s) » allant d'un (ou plusieurs) « émetteur(s)-tireur(s) » à un (ou plusieurs) « récepteur(s)-cible(s) », le(s) premier(s) cherchant à maîtriser pour atteindre les résultats visés, quels qu'ils puissent être, une sorte de « chaîne » communicationnelle allant de l'émission à la réception, dans l'objectif, louable certes, de gouverner aussi entièrement que possible le transfert et les effets de cette information (formelle comme informelle, interne comme externe), et ceci dans un sens profitable aux intérêts de l'organisation. Mais, plutôt que sous ce seul angle de la transmission de données ou d'influence vers les publics (stakeholders) externes ou internes, « la communication » est pensée comme « institution sociale ». Par suite, son étude – et les actions qui en sont dérivées – ne se focalise plus sur les seuls messages et leurs transmissions mais place au centre même des investigations *l'ensemble* des comportements et des divers paramètres des situations concernées, autrement dit la « matrice » dans laquelle ces messages prennent place, qu'ils modèlent et qui les modèle selon une logique de type circulaire (les effets rejaillissent sur leurs causes) : étudier la communication – et agir sur celle-ci – implique alors de la penser avant tout comme un *système régulé*^d obéissant notamment aux principes de totalité,

d'équifinalité et d'homéostasie, (voir Watzlawick, Helmick Beavin, Jackson, 1972 : 117-135).

Par exemple, si le *marketing mix*, originellement conçu en tant qu'ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques de produit, de prix, de distribution et de communication d'une marque, pense (classiquement) ces fameux « 4 P » comme entretenant (ou devant entretenir) des rapports étroits, il les considère néanmoins comme des moyens bien distincts d'atteindre l'objectif du plan marketing, la communication (*Promotion*) n'étant vue que comme variable spécifique de l'ensemble. Quant à elle, la conception dite orchestrale considère *exclusivement* les organisations comme des systèmes de relations, de communication. A savoir, comme des ensembles d'*interactions* entre individus, mais aussi entre individus et éléments particuliers du contexte (machines, systèmes de production, règlements, structures organisationnelles, statuts, etc.) *totalemment inter-dépendants* : tout dans l'organisation communique, est en relation, en interdépendance avec tout, de même que l'organisation, en tant que système ouvert, est en relation avec son environnement au sens le plus large. Dans une telle optique, la communication ne représente alors plus *seulement* l'une des variables, l'un des moyens parmi d'autres d'atteindre un objectif, mais constitue également une *fonction* qui, à la fois, *relie* l'ensemble et en *émerge* : dans le cas évoqué du marketing mix, les actions de produire, affecter un certain prix à un certain produit sur un certain marché, le distribuer et, bien entendu, le promouvoir (publicité, relations publiques...) constituent, *toutes*, des actions de communication *stricto sensu* et apparaissent, *chacune*, comme des facteurs intimement interreliés de la matrice communicationnelle, du système de communication dans lequel elles s'insèrent et, *tout à la fois*, qu'elles contribuent à édifier. Un tel raisonnement apparaît du reste poussé à son summum, puisqu'il ouvre sur une conception sans limite de ce qui est susceptible d'être une composante de communication : « La communication ne se limite donc pas [...] au message, ni même à l'échange, à l'interaction ; elle inclut aussi le système, le contexte qui les rend possibles », (Winkin, 1997 : 21-22)...

Ce varia présente six contributions. Nous proposons au lecteur de les aborder en conservant en tête les deux approches dissemblables que nous venons de rapidement rappeler : quelle est celle qui est (principalement ou exclusivement) utilisée dans l'article, et quelles conséquences son emploi possède-t-il sur les conclusions apportées par son (ou ses) auteur(s).. ? Excellente lecture critique !

Les co-rédacteurs en chef de *COMMUNICATION & MANAGEMENT* :
Denis BENOIT (LERASS-CERIC – Université de Montpellier 3) /
Erick LEROUX (CEPN UMR CNRS 7234 –
 Université de Paris 13 - Sorbonne Paris Cité)

¹ Ce système interagit étroitement avec son environnement – l'entreprise sur un marché, par exemple –, si bien que des systèmes différents se superposent. D'emblée, l'intervenant « systémique » devra se préciser quel est le système avec lequel il prétend travailler; ce qui le conduit, avant toute chose, à délimiter ledit système en fonction des éléments générateurs de règles qui structurent celui-ci (personnes ou constituants *a priori* « inertes » tels que les machines et leurs agencements, voir Benoit, 2006 : *passim*).

Bibliographie

Benoit, Denis, Perez-Benoit, Frédérique, « L'intervention systémique brève – Pour une application hors champ thérapeutique du modèle de résolution de problème développé en thérapie brève », in *Revue Internationale de Psychosociologie*, volume XI – n°26, printemps 2006, pp. 97-141

Winkin, Yves, « Vers une anthropologie de la communication ? », in *Sciences Humaines*, hors série n°16, mars/avril 1997, pp. 20-23

Winkin, Yves, *La Nouvelle Communication*, Paris, Seuil, 2000

Watzlawick, Paul, Helmick Beavin, Janet, Jackson, Don D., *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1972.

COMMUNICATION & MANAGEMENT RECHERCHES - PRATIQUES

BULLETIN D'ABONNEMENT

à retourner aux EDITIONS ESKA, 12, rue du Quatre Septembre, 75002 PARIS

Tél. 01 42 86 55 65 – Fax 01 42 60 45 35 <http://www.eska.fr>

5

Nom :

Raison Sociale :

Adresse :

.....

Code postal : Ville : Pays :

Adresse mail :

Je m'abonne pour l'année civile 2015 à compter du numéro 1 de 2015 (2 numéros/an) à la revue
« *Communication & Management* »

Particuliers

Institutions

Tarif France :

95 €

125 €

Tarif Etranger :

115 €

150 €

(Surtaxes aériennes : 5 € par volume)

Ci-joint un chèque bancaire à l'ordre des Editions ESKA

(une facture vous sera retournée comme justificatif de votre paiement).