HAL
open science

Le film comme discours de preuves : les variantes du film institutionnel (web série, saga, pre-roll…) au service de l'image de marque des organisations

Tsanta Rabemananjara

To cite this version:

Tsanta Rabemananjara. Le film comme discours de preuves : les variantes du film institutionnel (web série, saga, pre-roll…) au service de l'image de marque des organisations. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-03121486

HAL Id: dumas-03121486

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03121486v1

Submitted on 26 Jan 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

CELSA
PARIS-SORBONNE

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et corporate

Le film comme discours de preuves

Les variantes du film institutionnel (web série, saga, pre-roll…) au service de l'image de marque des organisations

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Camille Rondot

Nom, prénom : RABEMANANJARA Tsanta

Promotion : 2016-2017

Soutenu le : 27/09/2017

Mention du mémoire : Très bien

École des hautes études en sciences de l'information et de la communication - Université Paris-Sorbonne
77, rue de Villiers 92200 Neuilly tél. : +33 (0)1 46 43 76 76 fax : +33 (0)1 47 45 66 04 www.celsa.fr

Remerciements

J'adresse mes remerciements à Camille Rondot, ma Directrice de mémoire, pour son temps, sa disponibilité et ses conseils tout au long de l'élaboration et la rédaction de mon mémoire. Je remercie également Guillemette Bouvet qui s'est rendue disponible et m'a apporté de précieux conseils professionnels afin d'approfondir certains aspects de mon mémoire.

Je tiens également à remercier tous mes collègues de TBWA\Corporate qui ont été d'un soutien sans faille lors de la réalisation de ce mémoire et qui, tout au long de mon stage, m'ont fait découvrir un peu plus la communication corporate. Je remercie particulièrement celles et ceux qui m'ont accordé de leur temps pour me conseiller et répondre à mes questions : Louis Duroulle, Maeva Ekembe, Juliette Fraile, Marion Guérin, Franck Martin, Sabrina Moualfi, Stéphane Peres.

Je remercie enfin mes proches pour leur soutien durant l'élaboration de ce mémoire et je remercie tout particulièrement Nirintsoa pour son aide lors de la retranscription de mes entretiens et la relecture de ce mémoire.

Tsanta Rabemananjara

Sommaire

Introduction 5

Partie 1 : Face aux nouveaux défis de l'attention, la communication corporate se renouvelle 14

I. Nouveaux formats ou nouveaux usages ? Les enjeux contemporains de la communication corporate 14

A. Brièveté et transparence : la réponse des organisations aux besoins du grand public 14

B. Être corporate : savoir également parler aux institutionnels, journalistes, leaders d'opinion 19

C. L'ère de l'*advocacy* : faire porter le discours de marque par les ambassadeurs 24

II. La vidéo : « le format complet par excellence » 33

A. Interpeller par l'image : la vidéo, un levier stratégique dans la communication des organisations 33

B. A chaque format son usage : zoom sur les formats courts d'animation 37

III. Nouvelle économie de l'attention : désinstitutionnalisation et démocratisation du discours des organisations 40

A. Des formats courts pour susciter l'interaction et l'engagement 41

B. Une communication accessible rendue possible par la désinstitutionnalisation du discours institutionnel 45

Partie 2 : « Preuve en image » : quand la performance mise en scène devient elle-même une performance 50

I. La force symbolique de l'image dans la constitution du discours performatif des marques 50

A. Emerger à l'heure où tout le monde peut faire sa communication soi-même 50

B. Une transparence mise en mots et en images à travers un discours de preuves 53

II. Le discours de preuves des marques, une histoire montée de toutes pièces ? 57

A. Révéler l'envers du décor : une stratégie de communication à part entière 57

B. Construire les faits : le paradoxe du discours de preuves et les limites d'une politique de transparence absolue 58

C. Un discours néanmoins mesuré d'autant qu'il s'inscrit dans une ère de la conversation 65

III. Communiquer, c'est avant tout raconter une histoire 69

A. Corporate et publicitaire, deux ambitions différentes réunies par un même cheminement : la mise en récit des marques 69

B. Corporate / publicitaire : une opposition révolue ? 74

Recommandations 80

Conclusion 83

Bibliographie 87

Filmographie 92

Annexes 93

Résumé 140

Mots-clés 141

INTRODUCTION

« Le rôle des professionnels de la communication d'entreprise consiste moins, dorénavant, à communiquer – à mettre en musique – le respect des normes ou l'investissement dans les "bonnes œuvres" de l'entreprise que de lui faire entendre, au plus haut niveau, la voix des parties prenantes et, dans une interaction continue, de leur répondre de manière appropriée. (…) Parler fort n'a jamais été la meilleure stratégie pour être entendu. Plus que jamais, la valeur de la communication est dans la relation, cette variable sociologique qui change tout. »

Stéphane Billiet, *Les relations publiques – Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*, Dunod, Paris, 2009, p. 52

En parlant du rôle nouveau des professionnels de la communication d'entreprise, Stéphane Billiet met l'accent sur la nécessaire dimension relationnelle de la communication des organisations, dimension qui invite les organisations à prendre en compte leurs parties prenantes dans leurs stratégies de communication et à penser ces dernières comme une réponse aux besoins de leurs parties prenantes. Est-ce à dire que le besoin d'interaction a remplacé le besoin de preuves (que l'auteur mentionne ici en parlant de « mettre en musique le respect des normes ou l'investissement dans les *bonnes œuvres* ») des organisations ? Ou au contraire, besoin d'interaction et besoin de preuves se superposent, plaçant ainsi les organisations face à de nouveaux enjeux de communication corporate ? Sur quoi repose alors la « valeur de la communication » dont l'auteur fait mention ? Comment les organisations construisent-elles une image crédible auprès de leurs parties prenantes ?

Pendant six mois, j'ai effectué mon stage au sein du pôle Préférence de l'agence de communication TBWA\Corporate, une des entités du groupe TBWA qui, comme son nom l'indique, est dédiée à la communication corporate. Le pôle Préférence de TBWA\Corporate accompagne ses clients sur des sujets de communication institutionnelle, marque employeur et communication interne. L'objectif : piloter les stratégies de communication afin que toutes les parties prenantes des organisations recommandent ces dernières. Les membres du pôle travaillent en étroite collaboration avec les autres pôles de l'agence : le pôle « Influence », en charge des relations publiques et relations presse, le pôle « Digital », en charge du volet digital des stratégies de communication, le pôle « Social Media » qui déploie les stratégies de communication sur les réseaux sociaux et le pôle « Créa » en charge du volet artistique de toutes ces stratégies. Au sein de l'équipe « Préférence », j'ai eu l'occasion de travailler sur des comptes et des problématiques variées : communication marque employeur,

repositionnement de marque, communication institutionnelle ou encore regroupement de fédérations sous une nouvelle identité.

Sur la page d'accueil de son site internet, l'agence TBWA\Corporate se présente comme une agence qui « appren[d] à surfer »[1] sur la vague des technologies qui révolutionnent la communication institutionnelle. En effet, l'image des organisations est désormais « discutable et souvent discutée »[2] : à l'ère du numérique, des réseaux sociaux et du tout-connecté, les publics internes et externes ne sont plus simples récepteurs des messages qui leur sont adressés mais endossent plusieurs rôles à la fois ; ainsi, en prenant l'exemple des lecteurs de journaux en ligne, Dominique Cotte[3] dit des internautes qu'ils sont à la fois éditorialistes (ils commentent les articles), routeurs et diffuseurs (ils ont la possibilité d'envoyer les articles à d'autres personnes), documentalistes (ils peuvent rechercher ou archiver des articles), correcteurs (ils signalent des corrections ou des bugs), critiques (ils évaluent ce qu'ils lisent) ou encore marketeurs (ils peuvent signaler et relayer des articles sur des sites de référencement social ou des réseaux sociaux). C'est dans ce nouveau contexte que l'on peut interpréter l'affirmation de TBWA\Corporate sur sa page d'accueil : ce sont les « publics internes et externes (…) qui impulsent désormais le changement »[4].

En nommant ce changement et en affirmant sa capacité à évoluer avec le changement, l'agence TBWA\Corporate ne met pas seulement en avant un élément identitaire, elle souligne également l'évolution de la communication corporate. Par opposition à la communication commerciale ou publicitaire qui vise la promotion de produits ou de services, la communication corporate est une « communication axée sur l'entreprise elle-même : son histoire, son savoir-faire, ses réalisations, ses valeurs, etc. »[5]. Cette dernière a pris un essor considérable au moment de la montée du mouvement écologique et des problématiques environnementales qui ont remis en question la légitimité des entreprises et des institutions ; c'est à ce moment d'ailleurs qu'est né l'impératif de preuve et de transparence qui s'est trouvé traduit par une préoccupation croissante des organisations pour les questions de développement durable et de RSE[6]. Aujourd'hui encore, les enjeux de la communication corporate ne cessent d'évoluer : sa visée n'est pas seulement de fonder la légitimité des organisations. Les rôles de la communication corporate sont multiples et on

---

[1] Site web de TBWA\Corporate > L'agence, http ://www.tbwa-corporate.com/agence/, page consultée le 01/07/17.
[2] *Ibid*.
[3] COTTE, Dominique, *Emergences et transformations des formes médiatiques*, Paris, Lavoisier, 2011, chap. 4, p. 117-137.
[4] Voir note de bas de page 1, p. 1.
[5] LENDREVIE, Jacques, LEVY Julien, *Mercator 11ème édition, Tout le marketing à l'ère numérique*, article « Communication corporate – *Corporate communication* », 2014, p. 899.
[6] AÏM, Olivier, « La transparence rendue visible. Médiations informatiques de l'écriture », *Communication et langages*, n°147, 2006, p. 31-45.

peut à cet égard convoquer les attributs mis en évidence par Lucien Sfez[7]. La communication institutionnelle[8] permet avant tout de faire connaître une organisation, d'installer et d'entretenir sa notoriété. Elle permet également de faire connaître à ses publics son positionnement, ses valeurs, son histoire, sa personnalité. A l'enjeu de légitimité que nous avons déjà évoqué par ailleurs s'ajoutent un enjeu de lisibilité (faciliter la compréhension de l'organisation), un enjeu d'amplification (donner corps et résonance aux actions menées par l'organisation, aussi bien en interne qu'en externe), un enjeu de mobilisation (donner, en interne, des raisons de croire, d'être fier et d'adhérer aux valeurs de l'organisation) et enfin un enjeu de mise en relation (susciter des opportunités de solliciter l'organisation).

Quels que soient les enjeux auxquels elle répond, la communication corporate n'a pas une fin directement commerciale mais vise donc à mettre en évidence l'identité d'une marque (ce qu'elle est), sa singularité (ce qui la différencie des autres marques), son activité (ce qu'elle fait), sa raison d'être (ce pour quoi elle existe), sa légitimité (ce pour quoi elle continue d'exister), ses valeurs (ce qu'elle défend). En d'autres termes, pour se démarquer, les organisations ne promeuvent pas de produits innovants mais innovent dans leur manière de se promouvoir. A partir de ce premier constat, j'ai voulu m'intéresser à la façon qu'ont les organisations de promouvoir leur image. Cette promotion relève d'autant plus d'un défi qu'une fois qu'une marque a dit qui elle était se pose la question de savoir comment elle continue d'innover dans sa mise en récit.

Dès lors, dans quelle mesure les marques interpellent-t-elles leurs publics en se mettant en récit ? Poser cette question, c'est aussi envisager plus largement le contexte dans lequel prend forme la communication corporate. Selon les messages qu'elle véhicule et les objectifs qu'elle poursuit, la communication corporate peut s'adresser à une multiplicité de publics, que ce soit à l'externe (clients, prospects, banquiers, autorités, société civile, ONG, médias, leaders d'opinion, etc.) ou à l'interne (salariés, dirigeants, actionnaires, syndicats, etc.). Conséquence des évolutions numériques, les contenus sont aujourd'hui accessibles à tout moment, depuis n'importe quel support connecté à Internet. Ce changement se traduit en partie par les moyens nouveaux que convoquent les organisations pour s'adresser à leurs publics : à l'ère de l'interactivité, du partage généralisé, de l'échange sans frontières induits par la transformation numérique, les moyens qu'ont les marques de

---

[7] SFEZ, Lucien, *Dictionnaire critique de la communication*, Tome 2, Paris, PUF, 1993, p. 1477.

[8] Dans son ouvrage, Lucien Sfez parle de « communication institutionnelle ». Si la distinction est parfois faite entre communication institutionnelle – une communication tournée spécifiquement vers les institutions et la sphère politique – et communication corporate – dans son sens générique, par opposition à la communication commerciale –, nous ne les distinguerons pas dans ce mémoire dans la mesure où toutes deux cherchent à promouvoir l'image des organisations.

s'exprimer sont démultipliés, ce qui donne lieu à l'émergence de nouvelles manières de communiquer. Internet ouvre en effet une ère dans laquelle non seulement les internautes peuvent se faire les relais des organisations mais ils peuvent aussi interagir avec elles, soutenir ou contester ce qu'elles font et même organiser leur propre communication. Il faut toutefois nuancer cette ère de l'interactivité et du partage généralisé car elle est conditionnée à la possession de moyens de communication (ordinateur, tablette, smartphone, accès à Internet) et à la capacité à les utiliser. Ainsi, Erik Neveu, en s'intéressant plus particulièrement à l'usage d'Internet dans les mouvements sociaux, soutient que l'usage d'Internet et des réseaux suppose des prérequis culturels et est tributaire des ressources sociales des individus qui souhaitent faire entendre leur voix [9]. Si l'on transpose cette réflexion à l'usage d'Internet de façon plus générale, il est intéressant de s'interroger sur la nature et l'ampleur de cette interaction entre les internautes et les organisations. Nous verrons par ailleurs tout au long de ce mémoire que l'opposition entre médias traditionnels d'une part et nouveaux médias d'autre part pour décrire cette transformation sociétale et communicationnelle n'est pas si évidente, d'autant que le paysage médiatique ne substitue pas uniquement à Internet mais se caractérise par « la superposition et l'articulation de différents média » affirme Gustavo Cardoso [10].

J'ai décidé de m'intéresser plus particulièrement à l'une des façons pour les entreprises et les institutions de s'engager auprès de leurs publics, à savoir le recours à l'image, et plus précisément à l'image animée. Je me suis progressivement orientée vers le sujet des formats animés à l'issue de deux observations.

La première d'entre elles a été l'abondance de projets animés en cours de production au moment où j'ai débuté mon stage. Qu'ils prennent la forme d'une websérie, d'une saga animée, d'un film en motion design ou encore d'un vision film, les formats animés réalisés par TBWA\Corporate sont de nature variée. C'est l'une des premières raisons pour lesquelles je me suis interrogée sur l'intérêt du recours à l'image animée et la façon dont ce format s'inscrivait dans l'ensemble de la stratégie de communication des organisations.

La deuxième observation qui m'a permis de préciser davantage l'objet de mon mémoire est l'existence d'un Festival du Film corporate dont la troisième édition s'est tenue à La Baule fin mai. Les formats animés qui y sont représentés sont nombreux (13 catégories de prix au total) : communication interne, communication RH, image de l'entreprise format long, image de l'entreprise format court, communication commerciale et marketing,

---

[9] NEVEU, Erik, « Médias, mouvements sociaux et espaces publics » in *Réseaux n°98*, vol. 17, CNET/Hermès Science Publications, 1999.

[10] Thèse de Gustavo Cardoso ("Networked life world: four dimensions of the cultures of networked belonging", *Observatorio*, 197-205, 2012) reprise par Geoffrey Pleyers dans « Présentation », *Réseaux* 2013/5 (n° 181), p. 9-21.

communication d'intérêt général format long, communication d'intérêt général format court, communication virale, web TV / web doc, réalité virtuelle / 360°, événementiel et muséographie, billboard sponsoring et enfin tutorial COOC (*Corporate Open Online Course*)[11]. L'existence de ce festival m'a amenée à m'interroger tout d'abord sur l'institutionnalisation d'un genre, le film d'entreprise, qui traduit la reconnaissance du travail des communicants. Nous questionnerons dans ce mémoire cette « institutionnalisation » et sa réalité. Mais plus encore que l'institutionnalisation d'un genre, en récompensant des contenus corporate, on n'évalue pas seulement l'entreprise, l'image qu'elle renvoie ou encore l'impression qu'elle laisse dans l'esprit des gens. On évalue aussi sa capacité à se mettre en scène et en image, à se raconter.

Qu'est-ce qu'implique l'étude de l'usage du film dans le champ de la communication corporate ? Alors qu'Internet offre aux individus un accès à l'information plus rapide et plus aisé[12], l'enjeu pour les organisations est de parvenir à émerger et à produire un discours destiné à des publics qui, peut-on postuler, avant l'essor du Web et des réseaux sociaux, étaient peut-être moins exposés à leurs messages[13]. L'idée n'est pas ici d'affirmer que les publics auxquels les organisations s'adressent ne sont plus les mêmes qu'auparavant mais que la vidéo, format par excellence qui favorise la viralité, ouvre un nouveau champ des possibles. Dès lors, la vidéo peut apparaître comme un outil de démocratisation de l'information voire de vulgarisation du discours des organisations. C'est du moins une question que nous étudierons de près tout au long de ce mémoire.

Quelle est donc la fonction de ces formats animés dans la construction de l'image de marque des organisations ? TBWA\Corporate étant une agence dédiée à la communication corporate, les objectifs qu'elle poursuit et les outils qu'elle produit pour y répondre ne sont par définition pas publicitaires. Ainsi, les différents supports animés que j'ai étudiés dans mon mémoire ont des intentions différentes et s'adressent à des publics variés. Cependant, qu'ils visent à améliorer la marque employeur et accroître le recrutement d'une entreprise, à légitimer l'image institutionnelle d'un groupe ou encore à porter des messages de preuves à un public élargi, les formats animés concourent chacun à leur manière à la construction d'un discours de preuves qui vient asseoir leur légitimité en offrant aux spectateurs des preuves

---

[11] Site FilmsandCompanies > Compétition – Catégories / Jury, http ://www.filmsandcompanies.com/#5, page consultée le 05/04/17.

[12] CARDON, Dominique, HAERINGER, Nicolas., « Formes politiques et coopération digitale. Les usages d'Internet par les forums sociaux » in *Généalogie des mouvements altermondialistes en Europe*, I. SOMMIER (dir.), 2008, chap. 10.

[13] VEDEL, Thierry, « La citoyenneté et ses conditions d'expression. L'internet et ses usages citoyens » in *Cahiers français : Les nouvelles dimensions de la citoyenneté*, 336, 2003, p. 81-87.

d'action, d'efficacité et de performance au quotidien[14]. S'il existe deux manières de s'adresser à son auditoire dans la rhétorique – recourir aux arguments affectifs (c'est-à-dire jouer sur l'*ethos* et le *pathos*) ou recourir aux arguments rationnels en élaborant des preuves –, il semblerait à première vue que le ressort majeur des organisations qui veulent rehausser leur image de marque d'un discours de preuves soit le recours à des arguments rationnels, étant entendu que prouver, c'est « établir, de manière irréfutable et au moyen de faits, de témoignages, de raisonnements, la vérité ou la réalité de (quelque chose) »[15].

Est-ce à dire dès lors que les arguments rationnels et le discours de preuves sont l'apanage de la communication corporate quand les arguments affectifs et le recours à l'émotion ne sont que pour la communication publicitaire ? Nous nous attacherons tout au long de ce mémoire à démontrer que cette opposition volontairement naïve de prime abord est plus complexe qu'il n'y paraît. Cette réflexion sur les codes publicitaires et corporate invite à un questionnement plus large : quels sont les ressorts du discours corporate des organisations dès lors que l'enjeu n'est pas seulement pour elles de construire leur notoriété mais bien aussi, si l'on en revient aux fonctions de la communication corporate selon Lucien Sfez, de faire connaître une vision, des valeurs et une histoire singulières, de se rendre légitime aux yeux des différentes parties prenantes, d'être comprises de ces dernières ou encore de les mobiliser en les faisant adhérer à leurs valeurs ?

Ces différents questionnements sur les évolutions de la communication corporate, sur le rôle de la vidéo dans ces évolutions et dans la promotion de l'image de marque des organisations et sur l'émergence du discours de preuves m'ont amenée à la formulation d'une problématique. Bien que différentes dans leur format et dans leur exécution, toutes ces images animées visent à déployer un discours de transparence, d'efficacité et de preuve auprès de publics bien déterminés. En se mettant en scène, les organisations montrent qu'elles agissent au quotidien et font des spectateurs les témoins de cette performance. **Dès lors, dans quelle mesure la mise en récit des marques à travers le format animé traduit-elle une double performance : performance de mise en scène d'une part (les organisations construisent une narration visuelle qui les légitime) et mise en scène d'actions performantes qui les rendent efficaces d'autre part ?**

[14] Nous verrons néanmoins tout au long de ce mémoire que si la preuve est un élément de performance pour les organisations, il en existe également d'autres.
[15] Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), « Prouver », www.cnrtl.fr.

Trois hypothèses de travail serviront de point départ à notre réflexion. **Premièrement, de nouveaux formats de communication corporate émergent, plus accessibles et plus interactifs pour les publics auxquels ils s'adressent.** Grâce aux évolutions du Web et des réseaux sociaux, les webséries, sagas, films en motion design et autres formats d'animation courts sont autant de nouveaux outils offerts aux organisations pour adresser leurs messages à un public élargi et faire des individus des relais de leur discours. Leur émergence est la réponse des organisations au besoin d'interaction et de transparence des internautes. La vidéo, plus humaine et plus interactive que des supports statiques (affiche, photographie, annonce typographique, etc.) est porteuse d'un message et d'un discours auquel peuvent s'identifier ses spectateurs. En d'autres termes, cette première hypothèse revient à affirmer que face à l'avènement du Web comme nouvel espace de parole, les marques doivent faire de leurs publics une partie intégrante de leurs stratégies de communication en développant avec eux une relation de proximité et de confiance. En cela, les formats alternatifs au film institutionnel - parce qu'ils sont moins longs, moins formels et plus interactifs - sont une réponse aux enjeux contemporains auxquels sont confrontées les organisations.

Deuxièmement, la visée première de la communication institutionnelle n'est pas commerciale et la mise en récit de l'authenticité d'une marque passe par des codes différents des codes publicitaires ainsi que par l'élaboration d'un discours de preuves. Parce que la communication institutionnelle répond à une logique d'image, détachée de toute considération marchande, les organisations doivent non seulement se faire connaître mais également asseoir leur légitimité et se faire apprécier de leurs publics. Rémi-Pierre Heude [16] opère une distinction entre indice de notoriété et image de marque, le premier indique le niveau de connaissance ou de reconnaissance d'une marque tandis que l'image de marque appelle l'évaluation de ceux à qui elle s'adresse. Autrement dit, les organisations font plus qu'asseoir leur notoriété pour exister ; elles promeuvent également leur image de marque afin de trouver du crédit aux yeux de leurs parties prenantes, et pour le faire, elles élaborent un discours qui vise à dévoiler leurs actions et leur mode de fonctionnement en donnant des preuves de leur efficacité et de leur performance au quotidien.

Enfin, les variantes du film institutionnel donnent une valeur symbolique à des spots dont la vocation est aussi commerciale : avec le numérique, le corporate se trouve imbriqué dans le commercial. En effet, en misant sur des formats courts, les organisations empruntent les codes du cinéma dans leur communication corporate et capitalisent sur l'émotion, la proximité et parfois même la complicité. Ce faisant, elles portent

[16] HEUDE, Rémi-Pierre, *L'image de marque*, 1989, Eyrolles.

un discours qui, en plus d'augmenter leur notoriété et leur légitimité, concourt aussi à susciter des opportunités de faire appel à leurs offres et services.

Méthodologie

Chacun des comptes pour lesquels j'ai travaillé a recours au format animé et je me suis penchée plus en détail sur certains d'entre eux afin de les mobiliser comme étude de cas tout au long de mon mémoire.

Pour alimenter mon mémoire, en plus des lectures que j'ai faites autour des concepts-clés de l'image de marque, de la preuve et de la transparence, de la médiatisation de la performance, du format vidéo et de l'évolution des formats médiatiques, j'analyserai également en détail certains films conçus et exécutés par l'agence TBWA\Corporate sur lesquels j'ai travaillé durant mon stage [17]. Je m'attarderai notamment sur plusieurs films réalisés pour SNCF : la saga du Recruteur dont l'objectif majeur est de promouvoir la marque employeur SNCF en montrant que le groupe recrute toute l'année, des films en motion design dont l'objectif est de présenter aux candidats intéressés l'offre de métiers SNCF et un spot visant à promouvoir le métier de conducteur de train. A ces films s'ajoute l'analyse d'un épisode de la websérie UIMM intitulée « Les Rencontres Improbables » dont l'objectif est de montrer comment l'industrie française fabrique l'avenir au quotidien. Par ailleurs, je convoquerai également, à titre de comparaison, d'autres exemples de formats animés non produits par TBWA\Corporate tout au long de mémoire.

En m'appuyant sur ces différentes réalisations, je tenterai de dégager la singularité de ces variantes du film institutionnel et de répondre de façon argumentée à la problématique grâce à une analyse sémiotique de ces différents formats. Cette analyse me permettra à la fois de mettre en évidence les arguments de preuve déployés dans chaque vidéo et de mettre en lumière la stratégie d'énonciation qui constitue la base du discours de preuves de chaque marque. Ces études de cas ont constitué le point de départ de ma réflexion et je les convoquerai tout au long de mon mémoire.

L'étude de ces différents formats animés sera complétée par des entretiens individuels que j'ai menés avec des collègues de l'agence TBWA\Corporate au cours de mon stage [18]. J'ai tenté de varier au mieux les expertises et les expériences dans le choix des personnes que j'ai interrogées, en essayant toutefois de privilégier des personnes

[17] Une présentation détaillée de ce corpus se trouve en annexe 1, p. 94.
[18] Les guides d'entretien ainsi que les retranscriptions de chaque entretien se trouvent en annexes 2 et 3, p. 98 et sqq.

« senior », c'est-à-dire avec plusieurs années d'expérience en agence (et pour certains avec un parcours professionnel chez l'annonceur auparavant).

Tableau 1 : liste des personnes interviewées dans le cadre de ce mémoire

Pôle	**Nom de la personne interviewée**	**Poste de la personne interviewée**
Préférence	Sabrina M.	Consultante sénior
Social Media	Louis D.	Social Media Strategist [19]
Social Media	Stéphane P.	Social Media Strategist
Influence	Marion G.	Consultante sénior
Création	Maeva E.	Directrice artistique
Création	Franck M.	Concepteur-rédacteur

Nous verrons dans un premier temps que face aux nouveaux défis de l'attention, la communication corporate se renouvelle, faisant émerger sur le devant de la scène un format, celui de la vidéo. Ce premier temps sera l'occasion de revenir à la fois sur les nouveaux enjeux auxquels font face les organisations dans la promotion de leur image de marque et de questionner la « nouveauté » des formats de communication corporate que j'ai posée comme postulat dans ma première hypothèse. Dans un second temps, nous analyserons dans quelle mesure la mise en scène de la performance des organisations devient elle-même une performance lorsque la preuve est mise en images. Ce deuxième temps nous permettra par ailleurs de questionner la fiabilité du discours de preuves dans la construction d'une image de marque authentique dès lors que tout discours est une mise en récit de faits, une construction de la réalité.

[19] Le poste de *Social Media Strategist* équivaut à un poste de Directeur de Clientèle.

PARTIE 1 : FACE AUX NOUVEAUX DÉFIS DE L'ATTENTION, LA COMMUNICATION CORPORATE SE RENOUVELLE

Comment les organisations travaillent-elles leur image auprès de leurs parties prenantes et dans quelle mesure leurs stratégies de communication évoluent-elles avec leur environnement ? Afin de répondre à cette question, nous nous intéresserons dans un premier temps aux évolutions de la communication corporate pour comprendre comment les organisations y réagissent. Nous analyserons plus particulièrement le rôle de l'image animée dans la gestion de ces évolutions et dans la promotion du discours corporate des organisations.

I. NOUVEAUX FORMATS OU NOUVEAUX USAGES ? LES ENJEUX CONTEMPORAINS DE LA COMMUNICATION CORPORATE

Quels sont les enjeux auxquels font face les organisations lorsqu'elles veulent prendre la parole sur la scène publique ? Dans quelle mesure ces enjeux impactent-ils la façon dont elles s'adressent à leurs publics ? Cette partie introductive nous permettra de questionner l'émergence de nouveaux formats de communication corporate dans la promotion de l'image des organisations.

A. Brièveté et transparence : la réponse des organisations aux besoins du grand public

Le concept d' « économie de l'attention » a été théorisé par Michael Goldhaber[20]. L'expression renvoie à l'ensemble des travaux et publications qui modélisent l'économie sous l'angle de l'attention, la ressource rare n'étant pas l'information mais la capacité à traiter cette dernière. Selon l'auteur, l'économie de l'attention serait une alternative à l'économie monétaire traditionnelle et pourrait même, grâce à Internet, s'y substituer. Quelle est la portée d'une telle assertion ? En plaçant l'attention au cœur de la réflexion, on affirme en même temps qu'on est dans une société de l'information – puisqu'il y a de moins en moins d'attention disponible pour traiter cette dernière – et, que l'enjeu pour les marques n'est plus seulement de se faire connaître mais d'interpeller, de capter et de captiver, de susciter des associations entre certaines représentations mentales et les marques. Rémi-Pierre Heude[21] reprend ainsi la définition de Kevin Keller pour parler de l'image de marque,

[20] GOLDHABER, Michael H. *The Attention Economy on the Net*, First Monday 2, 1997.
[21] HEUDE, Rémi-Pierre, *L'image de marque*, Eyrolles, 1989.

qui renvoie aux « perceptions portant sur une marque reflétées par les associations à la marque détenues dans la mémoire du consommateur ». La notion de mémoire fait ici parfaitement écho à l'enjeu qui se trouve au cœur de l'économie de l'attention : dans un environnement riche voire saturé en informations, la notoriété d'une marque et son image sont étroitement liées aux perceptions qu'en ont les publics dans leur mémoire et donc à sa capacité à marquer les esprits.

> *« [à propos des vidéos de Minute Buzz] ils ont appliqué la stratégie de l'attention : dès les 10 premières secondes, on sait exactement ce qui va être dit, la thématique etc. C'est exactement le même principe que les Youtubeurs. Dès le titre tu sais ce que tu vas regarder, et c'est pour ça que les gens cliquent. Dès les premières secondes, si t'as quelqu'un qui te parle c'est plus engageant qu'un générique. Capter l'attention dès les premières secondes c'est important. »*
>
> Entretien réalisé avec Stéphane Peres, *Social Media Strategist* chez TBWA\Corporate, le 11 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 119-122)

La problématique de l'attention n'est pas nouvelle affirment Emmanuel Kessous, Kevin Mellet et Moustafa Zouinar[22], seulement, elle s'est trouvée mise au cœur de la réflexion du fait de trois évolutions majeures. La première de ces évolutions, c'est la « multiplication des objets communicants »[23], avec l'utilisation croissante de ces derniers dans des situations de mobilité. Tous les dispositifs sont désormais mobiles – ordinateurs, téléphones, tablettes –, facilitant ainsi l'accès à l'information pour ceux qui disposent d'une connexion Internet permanente. Avec la multiplication des objets communicants, la publicité sur internet et sur mobile occupe une place croissante, une autre évolution qui, selon les auteurs, explique l'importance croissante accordée à l'attention. Enfin, de plus en plus de contenus sont disponibles et accessibles sur le Web, entraînant ainsi une surcharge informationnelle. En parlant des facteurs à l'origine de l'abondance de l'information et de la rareté de l'attention, Falkinger[24] affirme qu'ils contribuent à « l'accroissement (en volume et en intensité) de la diffusion de signaux des entreprises vers les individus ». En retour, pour capter l'attention des consommateurs qui sont de plus en plus stimulés, il faut augmenter

---

[22] KESSOUS Emmanuel, MELLET Kevin, ZOUINAR Moustafa, « L'économie de l'attention : entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur » in *Sociologie du travail*, vol. 52, n°3, 2010.
[23] *Ibid*.
[24] FALKINGER, Josef, "Attention Economies" in *Journal of Economic Theory* (133), 2007, p. 266-274. FALKINGER, Josef, "Limited Attention as a Scarce Resource in Information-Rich Economies" in *Economic Journal* 118 (532), 2008, p. 1596-1620.

l'intensité du signal vers ces mêmes consommateurs, autrement dit augmenter « l'abondance informationnelle »[25]. Falkinger formule en effet l'hypothèse suivante : l'attention des consommateurs (appelés aussi récepteurs) se tourne vers les émetteurs (entreprises) les plus puissants. Mais cette approche a ses limites, que les trois auteurs précédemment cités ont formulée : elle « ignore la réflexivité et plus précisément la capacité des individus, en l'occurrence dans cet exemple les récepteurs de signaux, à gérer et contrôler leur attention »[26] et ce d'autant plus que les internautes apprennent à contourner ce qui dérange leur fil de lecture comme les bandeaux et accroches publicitaires, en installant par exemple un *plugin* bloquant la publicité en ligne dans leur navigateur.

L'économie de l'attention a été pensée selon deux logiques distinctes : une « logique de protection et d'optimisation de l'allocation de l'attention »[27] d'une part et une « logique de profit et de maximisation des revenus issus de l'attention »[28] d'autre part. La première s'appuie essentiellement sur les sciences cognitives et pense des dispositifs qui permettraient de préserver l'attention des individus dans le contexte de surcharge informationnelle que nous évoquions précédemment. La deuxième s'appuie quant à elle davantage sur l'économie et le marketing, la logique étant cette fois d'extraire de la valeur de l'attention, dans la mesure où il s'agit d'une ressource rare. Avec le développement d'Internet, les auteurs constatent une tendance à la fusion de ces deux logiques qui, originellement, s'opposent. C'est peut-être d'ailleurs le cas des vidéos courtes qui, au-delà de leur format restreint qui retranscrit l'essentiel en peu de temps, essaient d'interpeller leur audience dans les dix premières secondes de visionnage et ménagent en même temps l'attention des internautes en proposant des solutions comme le sous-titrage des vidéos pour éviter les nuisances sonores[29]. Toutefois, la tendance à la fusion de ces deux logiques n'est pas une généralité, d'autant que la logique de captation de l'attention est très répandue, notamment dans les dispositifs marketing, et les leviers sont nombreux : surprise, séduction, émotion, humour… et, au-delà de la publicité, emballage, politique tarifaire, etc. Le format de la vidéo est d'ailleurs un exemple de la tentative de captation de l'attention : si les formats courts et minimalistes se déploient massivement sur de nombreux terrains d'expression aujourd'hui (affichage urbain, spots radio, spots télévisés, Web, réseaux sociaux), ils n'en sont pas moins attractifs, tant au niveau des couleurs qu'ils affichent que

---

[25] Contrairement à Emmanuel Jessous, Kevin Mellet et Moustafa Zouinar, Josef Falkinger identifie quatre facteurs pouvant expliquer l'abondance de l'information et la rareté de l'information : les technologies de l'information, la croissance des revenus, l'intégration internationale et le développement de médias puissants.

[26] KESSOUS Emmanuel, MELLET Kevin, ZOUINAR Moustafa, « L'économie de l'attention : entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur », op. cit. p. 9.

[27] *Ibid.*

[28] *Ibid*.

[29] Nous reviendrons plus tard sur la stratégie de sous-titrage des vidéos diffusées sur le Web et les réseaux sociaux.

du message interpellant qu'ils portent. Nous verrons ainsi tout au long de ce mémoire dans quelle mesure les formats animés courts constituent, ou non, une réponse au dilemme de l'attention.

A la problématique de l'attention s'ajoute un autre enjeu lorsque les organisations veulent promouvoir leur image de marque auprès de leurs publics, celui de la défiance croissante de ces derniers à leur égard. François Allard-Huver[30] l'a ainsi analysée en ces termes : « Dans un climat de défiance propre aux sociétés post-industrielles, (…) les institutions en charge de l'évaluation scientifique sont contraintes de communiquer sur leur transparence afin de rétablir la confiance de la société civile envers des objets environnementaux complexes ». Dans quelle mesure ce « climat de défiance » transforme-t-il la façon dont les organisations s'adressent à leurs parties prenantes ? Quelles sont les réponses apportées par les organisations au besoin de transparence revendiqué par leurs parties prenantes ?

> *« Je pense que le plus gros des enjeux c'est justement d'arriver à toucher ce public là parce qu'il y a une défiance qui est énorme d'un côté vis-à-vis des marques et de toutes les entités en général, et de l'autre côté un univers d'informations qui est complètement éclaté et qui est exponentiel. Éclaté parce que l'information est de plus en plus partout et tout le temps, et en même temps elle est de plus en plus verticalisée, c'est-à-dire que la durée de visibilité d'une information devient ultra courte. »*
>
> Entretien réalisé avec Marion Guérin, Consultante sénior en Affaires publiques chez TBWA\Corporate, le 10 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 114-118).

Ce besoin de transparence est avant tout un besoin d'accès à l'information. Ainsi, Bernard Dagenais[31], en analysant le principe de transparence dans les politiques de communication des entreprises, montre que l'accessibilité et la disponibilité des informations est la première valeur promue par les entreprises pour répondre à l'impératif de transparence, suivie par les valeurs de crédibilité, de véracité et d'ouverture. Ce besoin s'élargit bien au-delà du domaine de la communication corporate, en témoignent

---

[30] ALLARD-HUVER, François, « La transparence, de pierre angulaire à pierre d'achoppement des controverses médiatiques », in LIBAERT, Thierry. (Dir.), *La communication transparente. L'impératif de la transparence dans le discours des organisations*, UCL Presses Universitaires de Louvain, 2015, p. 31-48.

[31] DAGENAIS, Bernard, « Le principe de la transparence dans les politiques de communication des entreprises : un miroir aux alouettes » in LIBAERT, Thierry. (Dir.), *La communication transparente.*

l'émergence de médias alternatifs comme Mediapart ou rue89. Ainsi, même si les médias traditionnels continuent d'être des vecteurs majeurs de l'actualité, ils sont aujourd'hui largement concurrencés par les pages d'actualité sur le Web, les plateformes d'information en ligne (avec la montée en puissance des médias participatifs dont nous venons de citer certains exemples) mais aussi les réseaux sociaux puisqu'aujourd'hui, la presse dématérialisée est aussi accessible sur les réseaux sociaux, soit par l'intermédiaire d'un lien hypertexte, soit grâce à la page Facebook de ces mêmes médias, pour ne prendre que cet exemple. Cette instantanéité et cette virtualité conduisent à un changement de paradigme où les internautes ne sont plus des lecteurs passifs mais sont constamment sollicités, pour soutenir, contester, partager, en somme pour donner de la visibilité aux différents contenus qui circulent dans les espaces virtuels [32].

Dès lors, quelle stratégie de communication les organisations mettent-elles en place dans un environnement où la transparence et l'instantanéité de l'information sont de mise ? On peut notamment s'intéresser à la figure du *community manager* pour comprendre dans quelle mesure les organisations créent de l'interaction avec les internautes, répondent à leurs sollicitations et suscitent l'engagement de ceux qui sont les plus fidèles. Comme son nom l'indique, le *community manager* est là pour animer la communauté. On peut parler d'un changement de paradigme dans la mesure où l'information n'est plus seulement postée pour informer mais aussi pour faire réagir. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les stratégies déployées par les organisations sur le Web, et notamment sur les réseaux sociaux, promeuvent des formats interactifs, courts, qui génèrent de la discussion, le but étant de créer de la conversation autour d'une marque. On peut nommer ces stratégies des stratégies de contenus. Ces dernières viennent en réponse aux attentes conversationnelles des individus dont la présence se déploie sur une multiplicité de plateformes sociales [33]. Nous verrons par la suite en quoi les formats courts, générateurs d'interaction et d'engagement, se prêtent particulièrement à cette stratégie de contenus qui, si elle est une autre manière de faire de la communication corporate, n'en est pas moins une constante dans la construction de l'image de marque des organisations.

Nous avons dans un premier temps analysé l'un des enjeux des organisations dans la promotion de leur image de marque aujourd'hui : l'attention dispersée des publics et leur

---

L'impératif de la transparence dans le discours des organisations, UCL Presses Universitaires de Louvain, 2015, p. 265-282.

[32] Cf. thèse de Dominique Cotte (*Emergences et transformations des formes médiatiques*, op. cit.) énoncée en introduction.

[33] AUDRERIE, Jean-Baptiste, « Le vidéo-marketing est l'avenir de la marque employeur, mais ce n'est pas si simple ! », *www.futurstalents.com*, article publié le 18/04/16, page consultée le 28/04/16, http ://futurstalents.com/marketing-rh/marque-employeur/video-marketing-est-avenir-marque-employeur/.

défiance croissante à l'égard des organisations obligent ces dernières à intégrer un impératif de transparence dans leur politique de communication [34]. Toutefois, si nous avons analysé le rapport des organisations à leurs publics de façon globale, nous allons à présent nous intéresser à une cible particulière sans laquelle les stratégies de communication des marques perdraient en visibilité : les leaders d'opinion.

B. Être corporate : savoir également parler aux institutionnels, journalistes, leaders d'opinion

Si les organisations se trouvent aujourd'hui face à un impératif de transparence et de captation de l'attention à l'égard de leurs publics, le grand public n'est pas le seul destinataire de leur communication. En effet, à travers leur communication corporate, les organisations promeuvent leur image auprès d'une multiplicité de parties prenantes. Parmi elles, les institutionnels, les journalistes et les leaders d'opinion.

> *« Notre particularité c'est qu'on s'adresse en priorité à des cibles qui sont principalement les journalistes ou les institutionnels, soit parce que c'est eux qu'on cherche à toucher, soit c'est une stratégie d'encerclement, c'est-à-dire qu'en touchant les journalistes, je vais pouvoir toucher un grand public. »*
>
> Entretien réalisé avec Marion Guérin, Consultante sénior en Affaires publiques chez TBWA\Corporate, le 10 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 114-118).
>
> *« Le jeu et l'objectif du corporate c'est aussi de parler à des cibles un peu plus étroites, qui sont ces journalistes, qui sont les influenceurs, qui sont ces politiques. »*
>
> Entretien réalisé avec Sabrina Moualfi, Consultante sénior chez TBWA\Corporate, le 4 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 102-107.)

Qu'implique la prise en compte de cette cible particulière que sont les journalistes et les institutionnels qui, du fait de leur métier, sont plus souvent exposés que d'autres publics aux problématiques des organisations, que ces problématiques touchent la sphère politique, économique, environnementale ou sociale ? En déployant une « stratégie

[34] Nous reviendrons dans une deuxième partie de ce mémoire sur les modalités de l'intégration de cet impératif de transparence dans le discours de preuves des organisations.

d'encerclement »[35] à l'égard des journalistes et des institutionnels, les organisations font d'eux des relais de leurs messages[36] auprès de l'ensemble de leurs parties prenantes. Dès lors, l'enjeu pour les organisations n'est plus seulement de faire leurs preuves auprès de ces publics dont l'autorité et la légitimité se construit indépendamment des marques – c'est d'ailleurs cette indépendance qui est garante de leur crédibilité aux yeux des publics auprès de qui ils relaient les messages – mais elles doivent également créer de la différenciation pour émerger du foisonnement des messages portés par les organisations concurrentes. Cette indépendance des leaders d'opinion suppose également une liberté de traitement de l'information qui leur est transmise. Il faut ainsi distinguer le discours de la marque du discours et de l'appropriation que s'en fait le leader d'opinion. Le message des organisations passe ainsi par le filtre éditorial et journalistique qui juge, en dernière instance, si l'actualité à diffuser est suffisamment pertinente et intéressante pour être donnée à lire aux lecteurs. Cela suppose qu'avant de convaincre un public plus large, les organisations doivent d'abord convaincre les leaders d'opinion de l'intérêt de leurs messages et du bien-fondé de leur stratégie de marque. Afin d'illustrer la relation entre les organisations et les leaders d'opinion, on peut convoquer l'exemple de la websérie « Les Rencontres Improbables » qui peut s'interpréter selon deux niveaux de lecture.

Présentation des « Rencontres Improbables » par La Fabrique de l'Avenir

Le 4 avril 2017, sous l'impulsion de l'UIMM, l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie, plusieurs fédérations industrielles françaises ont lancé une démarche inédite en se rassemblant sous un nouveau nom et une nouvelle identité : La Fabrique de l'Avenir[37]. L'ambition des fédérations industrielles françaises en créant La Fabrique de l'Avenir est d'abord un enjeu identitaire : partager d'une même voix un message qui fait la part belle à l'industrie. Ce faisant, elles créent une « identité hybride »[38], faite de fédérations diverses et variées et donc d'intérêts particuliers. Ainsi, l'enjeu est aussi un enjeu d'image : *« Il s'agit de porter collectivement le récit positif dont l'industrie a besoin »*

[35] Cette expression est employée par Marion Guérin (voir retranscription d'entretien en annexe 3, p. 114-118).
[36] Nous reviendrons par ailleurs plus précisément sur le rôle des ambassadeurs dans la diffusion et la promotion de l'image de marque des organisations.
[37] En annexe 4, p. 131 se trouve le logo La Fabrique de l'Avenir créé spécialement pour l'occasion et qui a vocation à s'installer de façon pérenne. En annexe 4, p. 133-134 se trouve également le communiqué de presse publié lors du lancement de La Fabrique de l'Avenir le 4 avril 2017.
[38] Cette expression est employée par Louis Duroulle (voir retranscription d'entretien en annexe 3, p. 108-113).

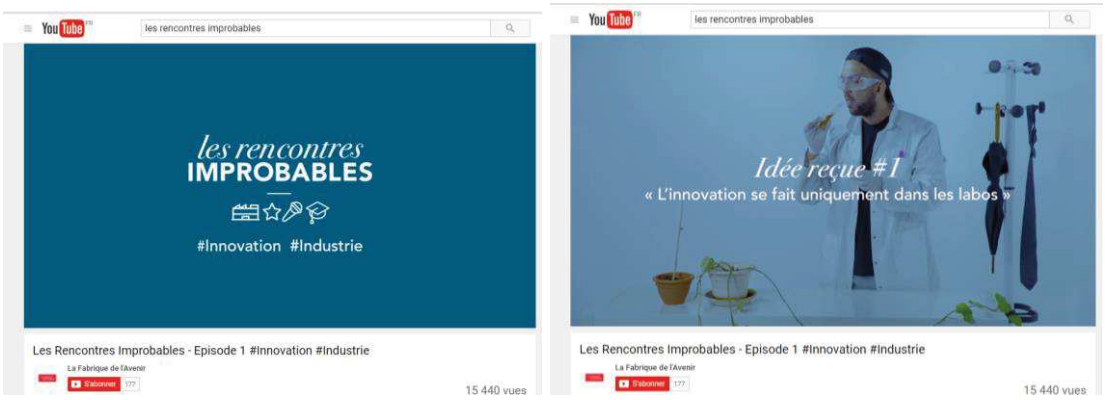
déclare Philippe Darmayan, Président du Groupe des Fédérations Industrielles (GFI) et porte-parole de La Fabrique de l'Avenir, au moment de son lancement [39]. Ces propos résument bien la démarche de La Fabrique de l'Avenir : en portant un discours de preuves sur la façon dont l'industrie fabrique l'avenir, elle redore son image à travers un « récit positif » où elle se met en scène. Plus encore, en sensibilisant aussi bien la sphère politique que la société civile, les fédérations industrielles veulent porter un message fort, celui d'une « industrie qui se transforme et qui a des solutions à apporter aux Français » [40]. Ce message, elles entendent l'incarner dans leur discours par des preuves concrètes de ce que fait l'industrie au quotidien et de la façon dont elle participe à créer l'avenir des Français, d'où l'affirmation des fédérations industrielles au moment du lancement du projet : « La Fabrique de l'Avenir s'inscrit dans une démarche d'actions et de preuves » [41]. Ainsi ont-elles mis en place une stratégie de communication allant de la création d'un nom et d'un logo, La Fabrique de l'Avenir, jusqu'à la production d'une websérie intitulée « Les Rencontres Improbables » pour porter leurs messages. La websérie n'est qu'une des manières de raconter ses preuves et cet outil prend place au sein d'un dispositif plus large : la parution d'un Manifeste dans la presse nationale et régionale, la publication de dossiers de presse thématiques qui accompagnent la sortie des épisodes de la websérie ou encore la création d'une ligne éditoriale sur les réseaux sociaux et la création d'un hashtag dédié, #IndustrielsEngagés [42].

« Les Rencontres Improbables » sont des épisodes dont le format est à mi-chemin entre les vidéos de Youtubeurs et le court-métrage et relaient une discussion informelle entre un industriel, un étudiant, une personnalité. Au fur et à mesure de sa progression, cette discussion déconstruit les préjugés qu'ont les Français sur l'industrie. Elle est animée par un modérateur, l'humoriste Jhon Rachid [43], autour d'une thématique prédéfinie.

L'un des constats à l'origine du premier épisode de la websérie est le suivant : « lorsqu'on demande aux Français** de citer spontanément une entreprise ou une marque particulièrement innovante, la première entreprise industrielle arrive loin derrière les GAFA

[39] Cf. Communiqué de presse de La Fabrique de l'Avenir au moment du lancement de la campagne (cf. annexe 4, p. 133-134).
[40] Extrait du Communiqué de presse de La Fabrique de l'Avenir du 4 avril 2017 (cf. annexe 4, p. 133-134).
[41] *Ibid.*
[42] En annexe 4, p. 137 se trouvent des exemples d'utilisation du hashtag #IndustrielsEngagés sur Twitter.
[43] Jhon rachid est un humoriste qui s'est fait remarquer en postant des vidéos sur YouTube. Il est également présent sur Facebook, Twitter et Instagram. Il a participé à plusieurs courts-métrages et téléfilms diffusés sur Canal + et France Télévision. Il a récemment réalisé un court-métrage intitulé « Jour de pluie » (2017).

alors même que 1/5 des Français jugent que l'industrie produira la prochaine innovation qui révolutionnera notre quotidien dans les 20 prochaines années d'après une étude récente »[44]. La construction d'un discours de preuves suppose au préalable la déconstruction de préjugés. Pour ce faire, dans le cas de la websérie « Les Rencontres Improbables », les fédérations industrielles ont mis en évidence, grâce à une enquête réalisée en partenariat avec un institut de sondage, quatre idées reçues que les Français ont sur l'innovation : « la recherche se fait uniquement dans les laboratoires », « la France n'innove pas comparée à d'autres pays », « l'innovation, ce n'est que des nouveaux produits » et enfin « l'innovation, c'est cher ». A partir de ces quatre préjugés a été pensée une mise en scène qui, par son caractère à la fois divertissant et instructif, viserait à les déconstruire.



Captures d'écran du premier épisode de la websérie Les Rencontres Improbables

Le premier niveau de lecture des « Rencontres Improbables » consiste à analyser l'épisode comme un ensemble de messages adressés aux Français pour faire connaître ce que fait l'industrie dans leur quotidien. Mais on peut également, dans une deuxième approche, analyser l'épisode sous le prisme politique et institutionnel. En effet, le rassemblement des fédérations industrielles françaises sous un même nom intervient au moment où les candidats à l'élection présidentielle s'affrontent pour accéder à la présidence du pays. Ainsi, la websérie est à la fois un moyen de porter dans la sphère politique le message d'une industrie active qui fabrique l'avenir en offrant des preuves de cet activisme et de faire des candidats à l'élection présidentielle des relais de ce message auprès des Français dont ils essaient d'emporter l'adhésion tout au long de leur campagne.

[44] Extrait du Dossier de presse de La Fabrique de l'Avenir sur l'innovation, d'après une étude YouGov réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population française sur la période du 9 au 10 mai 2017 (cf. annexe 4, p. 135-136).

Avec les possibilités offertes par le Web et les réseaux sociaux, il est désormais possible d'atteindre ces cibles à travers des canaux qui décuplent la portée du message. C'est le cas notamment des réseaux sociaux qui permettent, en plus de délivrer un message, de créer de la conversation. Sandrine Roginsky et Valérie Jeanne Perrier[45] prennent ainsi l'exemple des profils des élus sur Twitter pour montrer le lien privilégié que ces derniers entretiennent avec les journalistes. L'organisation émettrice du message est ici la personnalité politique qui, par le biais de la presse, étend son audience à l'audience de ses interlocuteurs. Ce que les auteurs montrent, c'est que l'usage premier de Twitter dans la communication politique est ici détourné : alors que le citoyen devait être au cœur d'une relation de proximité avec l'élu, sans intermédiaire médiatique – ce postulat repose sur l'hypothèse d'une réduction de la distance géographique et sociale que permettent Internet et les réseaux sociaux –, on observe l'effet inverse puisque le journaliste devient la cible privilégiée de l'élu et du militant. Les réseaux sociaux seraient donc moins concomitants à l'émergence de nouvelles formes d'interaction qu'à l'émergence de nouvelles normes de communication médiatique. Ces normes intègrent pleinement les journalistes et leaders d'opinion comme acteurs de la stratégie des organisations, et nous verrons par la suite en quoi l'intégration de nouvelles parties prenantes dans les politiques de communication des organisations constitue un des enjeux auxquels ces dernières sont confrontées pour promouvoir leur image de marque.

Est-ce alors à dire qu'en s'appuyant sur des relais extérieurs à la marque pour porter leurs messages, les organisations, plutôt que de créer de la proximité avec les publics qu'elles souhaitent toucher, instaurent au contraire une distance avec eux ? La question doit en réalité se poser en d'autres termes que ceux de proximité et de distance ; dès lors qu'une organisation souhaite installer sa légitimité et être crédible auprès de toutes ses parties prenantes – y compris les institutions qui la subventionnent, les journalistes qui relaient son actualité ou encore les leaders d'opinion qui lui permettent d'exister auprès de publics plus élargis – elle utilise tous les moyens à sa disposition pour le faire. Qui plus est, le recours aux leaders d'opinion permet aux organisations de capitaliser sur une relation de confiance qui existe déjà entre ces leaders d'opinion – qu'ils soient des personnalités politiques, des journalistes, des blogueurs ou encore des célébrités – et leurs audiences. Toutefois, la question de la défiance qui se posait pour les organisations se pose aussi à l'égard des journalistes : quel message porter face à un public de plus en plus méfiant vis-à-vis de tous les contenus qui lui parviennent, que ces derniers émanent des marques, des institutions, de la sphère politique ou encore des médias ? L'une des solutions est peut-être de laisser des

[45] ROGINSKY, Sandrine, JEANNE-PERRIER, Valérie, « La fabrique de la communication des parlementaires européens – "Tweet ton député" et "Les ateliers du député 2.0" » in *Politiques de communication*, 2014/2, n°3, Presses Universitaires de Grenoble.

porte-paroles externes être les relais des marques, en faisant d'eux des ambassadeurs du discours et de l'image des organisations.

C. L'ère de l'*advocacy* : faire porter le discours de marque par les ambassadeurs

Dans son article [46], Michaël Korchia définit l'image de marque comme « tout ce qu'un consommateur peut associer à une marque donnée ». A travers cette définition, l'auteur affirme explicitement que l'image d'une marque ne se résume pas uniquement à la façon dont cette marque se présente à ses publics, représentation qu'elle peut contrôler en choisissant de mettre en lumière certains aspects plutôt que d'autres [47], mais que cette dernière est aussi faite des perceptions qu'en ont les consommateurs. Cette nuance marque une différence fondamentale entre les notions d'image et de réputation. Alors qu'une marque peut générer et contrôler en partie son image – en soignant sa présence sur les réseaux sociaux, en créant du lien, de la fidélisation et de l'interaction avec ses publics, en suscitant chez eux de l'émotion, en publiant des contenus originaux, etc. –, sa réputation dépend à la fois de la façon dont ses publics la perçoivent et de la confiance et de la légitimité qu'ils lui accordent [48]. C'est d'ailleurs un point sur lequel insiste Alain Joannès [49] en définissant l'image de marque : « […] l'image de marque cristallise la somme des sentiments et des jugements qui font la réputation d'une entreprise ou d'un individu. Une image de marque ne se décrète pas ; elle ne vaut que par la validation de l'opinion ». Toutefois, avec le développement des réseaux sociaux et l'implication croissante des internautes dans le classement et l'évaluation des marques (notamment à travers les fonctionnalités du *like*, du partage, du retweet, du commentaire, etc.), les frontières entre les notions d'image et de réputation peuvent parfois s'estomper, un changement que Dominique Cardon [50] a formulé ainsi : « Cependant, avec le développement des réseaux sociaux numériques et l'extension de la revendication de participation des internautes au classement

---

[46] KORCHIA, Michaël, « Une nouvelle typologie de l'image de marque », *Actes du 16ème congrès international de l'Association Française du Marketing*, Montréal, Canada, mai 2000.

[47] L'une des définitions que le dictionnaire Larousse donne de l'image est la suivante : « Aspect sous lequel quelqu'un ou quelque chose apparaît à quelqu'un […]. » (« Image », http ://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/image/41604, page consultée le 29/07/17). Ainsi, l'image n'est qu'un des aspects d'une marque et n'est pas exclusive d'autres représentations ou perceptions.

[48] Cette nuance transparaît d'ailleurs dans la définition de la réputation que donne le dictionnaire Larousse : « Opinion favorable ou défavorable du public pour quelqu'un ». (« Réputation », http ://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r %C3 %A9putation/68543, page consultée le 29/07/17).

[49] JOANNES, Alain, *Communiquer par l'image*, *Valoriser sa communication par la dimension visuelle*, Dunod, 2ème édition, 2008, chap. 2, p. 13-20.

[50] CARDON, Dominique, HAERINGER Nicolas, « Formes politiques et coopération digitale. Les usages d'Internet par les forums sociaux » in *Généalogie des mouvements altermondialistes en Europe*, I. Sommier (dir.), 2008, chap. 10.

des informations, une autre conception de la réputation se répand aujourd'hui sur la toile. Sur Facebook ou Twitter, la réputation est mesurée comme l'effet des stratégies de promotion qu'un site ou une personne a déployées pour susciter l'attention de son environnement numérique, attention calculée par le nombre de *like* ou de *retweets* qu'une page du Web ou une personne est parvenue à susciter. » La réputation d'une marque ne se résume donc plus seulement à l'opinion que se font les publics d'elle mais implique plus largement le processus mis en œuvre par une marque – Dominique Cardon parle de « stratégies de promotion » – pour capter l'attention de ses publics et jouir d'une image favorable auprès d'eux.

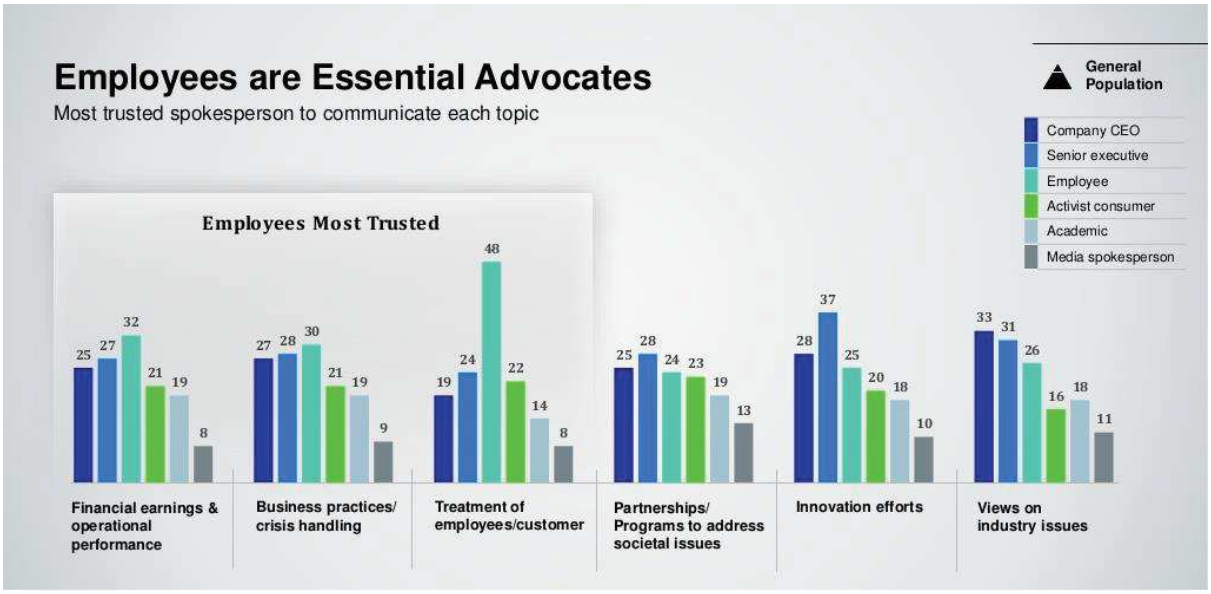
A partir du moment où l'image d'une marque ne tient plus seulement au récit qu'elle produit sur elle et à l'image qu'elle renvoie d'elle mais également à l'opinion qu'en ont ses publics, il est intéressant d'étudier la façon dont ces publics évaluent les marques, les plébiscitent ou les dénoncent, se les approprient ou les rejettent. Pour ce faire, nous allons analyser plus particulièrement la figure des ambassadeurs et la notion d'*advocacy*.

Traduit de façon littérale, le terme anglais *advocacy* signifie promotion, plaidoyer. En somme, celui qui porte l'*advocacy* se fait l'avocat d'une cause. On retrouve cette idée de promotion avec la notion de *brand advocacy* qui désigne « le fait pour un client ou un salarié de promouvoir ou défendre une marque de façon plus ou moins spontanée et plus ou moins désintéressée. » [51]. D'après cette même définition, l'expression fait souvent référence à deux figures, le client ambassadeur ou l'employé ambassadeur. Il est intéressant de souligner ici la progression de la traduction littérale de plaidoyer, qui renvoie de prime abord à l'univers de la justice, vers une interprétation qui personnifie l'*advocacy* et l'inscrit dans un champ plus large, celui de la communication, incarnée par le client ou le salarié. Si la notion d'*advocacy* n'a pas son équivalent dans la langue française, le terme d'ambassadeur est sans doute ce qui s'en rapproche le mieux et désigne, dans son sens le plus large, une « personne susceptible de représenter à l'étranger une certaine image de son pays et qui est chargée d'une mission » [52]. En somme, en portant un message sur une marque, une entreprise, un pays, l'ambassadeur relaie aussi une certaine image de ces derniers. On retrouve ici le deuxième sens de l'image d'une marque évoqué par Michaël Korchia [53] : l'image d'une marque est aussi celle perçue et véhiculée par ses différents publics. Avant de nous intéresser de plus près à ces deux figures d'ambassadeurs, le client et l'employé, nous

[51] BATHELOT, Bertrand, article « Brand Advocacy », www.definitions-marketing.com, article mis à jour le 09/12/16, page consultée le 30/01/17.
[52] Définition du Larousse, article « Ambassadeur, ambassadrice », http ://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ambassadeur_ambassadrice/2708, page consultée le 30/07/17.
[53] KORCHIA, Michaël, « Une nouvelle typologie de l'image de marque », op. cit.

allons tenter de mettre en évidence le contexte dans lequel les ambassadeurs ont pris de l'importance dans la promotion de l'image des marques.

En 2016, les résultats du baromètre de confiance Edelman[54] mettaient en lumière une « Inversion de l'influence » qui se traduisait ainsi : la « *mass population* » (qui représente 85 % de la population interrogée lors de l'enquête[55] et n'inclut pas le public « informé »[56]) est celle qui détient le plus d'influence aujourd'hui, tandis que les autorités (institutions, Etats…) ont perdu en influence[57]. Ainsi, une plus grande confiance est accordée à l'information qui provient des pairs, en témoigne le résultat qui montre que deux des trois sources d'information les plus utilisées reposent sur l'information par les pairs (moteurs de recherche Internet et réseaux sociaux)[58]. Appliquée à l'entreprise, l'étude a mis en évidence que les employés étaient les porte-parole à qui on faisait le plus confiance pour parler de sujets divers, au point de les qualifier d' « *essential advocates* » (porte-parole principaux) au sein de leur entreprise. En 2017, la tendance se confirme[59].



Résultats issus du Trust Barometer Edelman, 2016

---

[54] Edelman Trust Barometer 2016, *www.edelman.com*, 2016, page consultée le 30/07/17, http ://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/global-results/.

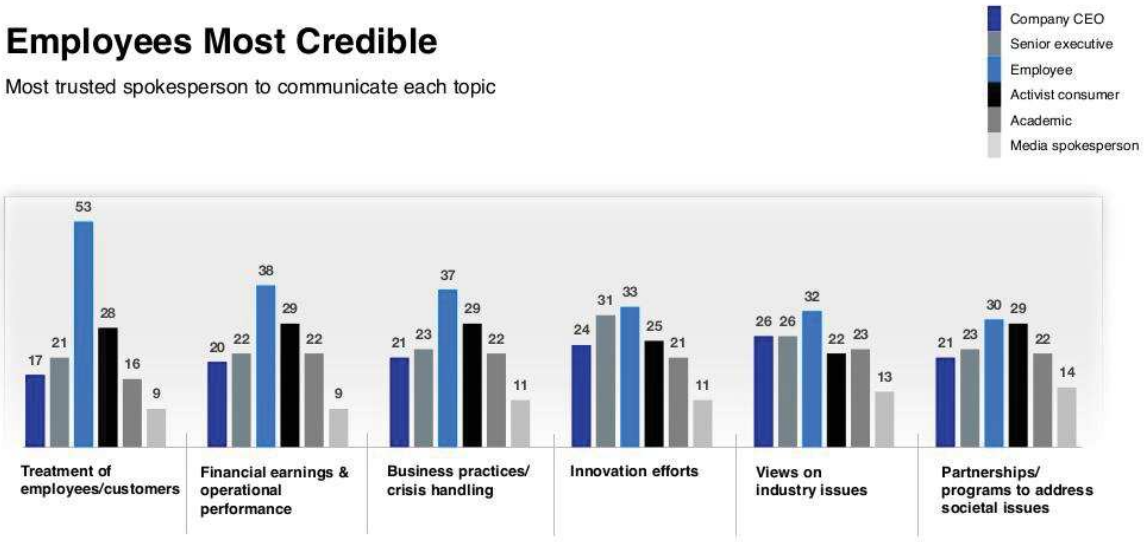
[55] L'enquête « Trust Barometer 2016 » a été déployée en ligne dans 28 pays, sur les mois d'octobre et novembre 2015, auprès de plus de 33 000 répondants.

[56] Le public informé correspond aux répondants âgés de 25 à 64 ans ayant fait des études supérieures. De plus, ce public a une consommation médiatique régulière et éprouve un intérêt pour les informations économiques.

[57] Question posée : *"For each one, please indicate how much you trust that institution to do what is right ?"*

[58] Question posée : *"How often do you read, view, click on or engage with the following types of content, media or information sources ?"*

[59] Edelman Trust Barometer 2017, *www.edelman.com*, 2017, page consultée le 10/08/17, https ://www.edelman.com/global-results/.



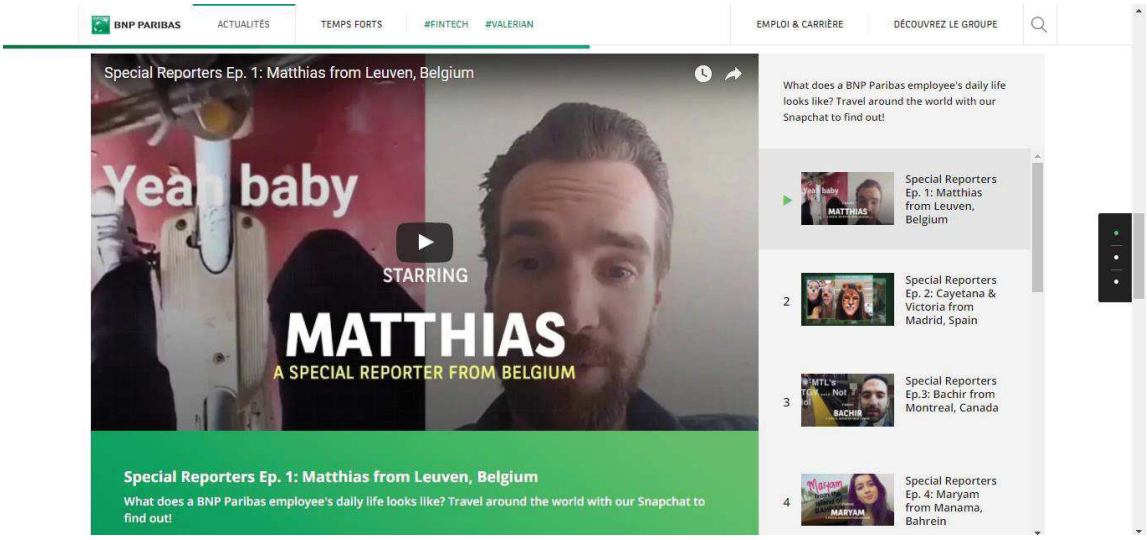
Résultats issus du Trust Barometer Edelman, 2017

Cette méfiance croissante du public à l'égard des entreprises et des institutions transforme ainsi le processus de promotion de l'image des marques, image qui n'émane plus des marques seules mais qui, de plus en plus, est tributaire du discours que portent les ambassadeurs à l'interne (employés) et à l'externe (clients, leaders d'opinion, influenceurs).

Bien que le terme d'*employee advocacy* soit encore peu théorisé, il est, lui aussi, révélateur de ce changement : la notion d'ambassadeur n'est pas nouvelle en elle-même dans la mesure où les collaborateurs d'une entreprise peuvent défendre et promouvoir leur organisation dès lors qu'une culture d'entreprise forte est présente. Ce qui est nouveau, en revanche, c'est le fait que cette démarche soit parfois impulsée ou encadrée par les services communication et RH, soit via le développement de plateformes de cooptation [60] au sein de l'entreprise, soit encore via la mise en place de programmes ambassadeurs. Par ailleurs, l'*employee advocacy* suppose également une autonomisation de la parole des collaborateurs sur leur entreprise et constitue déjà, en soi, un élément de l'image de marque d'une organisation – l'image d'une organisation présente sur les réseaux sociaux et qui génère suffisamment d'engagement et d'intérêt pour que ses collaborateurs partagent leur quotidien, véhiculent les valeurs de leur organisation ou encore défendent leur employeur en cas de crise. Les exemples et les formats sont nombreux, mais on peut citer le cas de BNP Paribas qui a mis en place un dispositif Facebook Live sur sa Page Facebook BNP Paribas Recrute pour permettre aux internautes de poser leurs questions et d'échanger avec des

[60] Selon un article de www.focusrh.com, la cooptation est « un mode de recrutement basé sur la recommandation des connaissances de son réseau ». Source : « La cooptation, le mode de recrutement qui respecte l'éthique », article publié le 04/06/12, page consultée le 05/08/17,

collaborateurs BNP Paribas. Le Groupe a mis en avant ses ambassadeurs à travers un format engageant et interactif, qui permet de créer un rendez-vous avec les personnes intéressées par la marque. Ce même Groupe a également lancé en 2016 une Snap Websérie intitulée "*Our Special Reporters*" [61] mettant en scène une dizaine de collaborateurs à travers le monde qui ont partagé leur journée de travail à travers des photos, des vidéos, des emojis et des stories sur le réseau social Snapchat. Cette Snap Websérie a permis de mettre en avant des contenus moins institutionnels qui créent de la proximité (en permettant aux internautes de plonger dans le quotidien d'un employé BNP Paribas), de l'interaction (en donnant aux internautes la possibilité d'échanger avec le collaborateur BNP Paribas) et montrent la diversité d'un réseau présent à l'échelle internationale (les collaborateurs ayant contribué à la websérie proviennent de Belgique, d'Espagne, du Canada, de Bahreïn, de France, du Pérou, du Maroc, des Pays-Bas, de Turquie ou encore d'Allemagne). Dans les deux exemples que nous venons de citer, BNP Paribas a eu recours à la vidéo sur les réseaux sociaux pour interagir avec ses parties prenantes, et plus particulièrement avec les candidats intéressés par le Groupe. Que ce soit sur Facebook, à travers les *Job Talks*, ou sur Snapchat, à travers une des contenus courts et éphémères, la marque a cherché à créer du lien et de l'interaction, en allant sur des plateformes et formats largement plébiscités par les jeunes.



Snap Websérie "*Special Reporters*" lancée par BNP Paribas en 2016

Si l'*employee advocacy* tend à se développer de plus en plus au sein des organisations, les collaborateurs ne sont pas les seuls ambassadeurs des marques. A

http ://www.focusrh.com/recrutement/e-recrutement-sites-emploi/la-cooptation-le-mode-de-recrutement-qui-respecte-l-ethique-24992.html.

l'externe également, ces dernières ont des porte-paroles. Ainsi, clients, utilisateurs, leaders d'opinion et influenceurs se font les relais, majoritairement sur le Web et les réseaux sociaux, de leur discours. Cette multiplicité des ambassadeurs tient en partie à la multiplicité des acteurs dans la sphère des médias informatisés d'une part et à la structure des interfaces du Web qui favorisent la conversation et l'interactivité. Ainsi Dominique Cardon écrit-il : « Le droit de participer à l'évaluation des énoncés du Web, notamment à travers des artefacts aussi simplifiés que le bouton "*I like*" de Facebook ou le "+1" de Google, a été ouvert à des internautes qui n'avaient pas le temps, les motivations professionnelles ou les compétences culturelles pour publier sur la toile dans les formats requis par la longue tradition du texte, dont l'Internet des pionniers, à quelques variations près, était l'héritier. »[62] L'évaluation suppose ainsi que les internautes ne sont plus seulement des lecteurs ou des récepteurs passifs mais ont la possibilité, grâce aux différentes fonctionnalités qui leur sont offertes, d'émettre un avis sur les contenus qu'ils consomment. Cependant, il faut bien établir une distinction entre la supposée généralisation de l'évaluation rendue possible par la structure du Web et des réseaux sociaux et sa réalité. En effet, si les fonctionnalités du Web et des réseaux sociaux offrent aux internautes la possibilité de s'exprimer plus facilement, cela ne signifie pas que l'émission et le partage d'avis sur la toile est une pratique généralisée. Cette dernière est soumise à un impératif de moyens d'une part – il faut disposer des moyens techniques (ordinateur, tablette, smartphone, accès à Internet) et culturels (connaissance des codes sociaux et culturels de l'environnement dans lequel on veut prendre la parole) pour pouvoir s'exprimer de façon pertinente – et il faut encore qu'elle soit visible et relayée pour prendre de l'ampleur d'autre part.

L'image de marque d'une organisation se construit donc avec ses parties prenantes, et ses ambassadeurs, qu'ils soient employés ou clients, recrutés ou volontaires[63], sont garants de sa légitimité. En fin de compte, la communication corporate des organisations ne se fait plus seulement *pour* leurs parties prenantes mais *par* elles, dans un processus de co-construction de l'image de marque. C'est d'ailleurs un constat qu'a dressé Emlyn Korengold, président de l'agence TBWA\Corporate : « *Dans un univers où les frontières sont plus poreuses que jamais, et où la transparence est une question de survie pour les marques, les limites de la communication institutionnelle omnipotente se font sentir. Quiconque a un*

---

[61] L'explication de la Snap websérie et l'intégralité des épisodes sont disponibles à l'adresse suivante : https ://group.bnpparibas/actualite/lancement-une-snap-web-serie-bnp-paribas (page consultée le 10/08/17).

[62] CARDON ; Dominique, HAERINGER, Nicolas, « Formes politiques et coopération digitale. Les usages d'Internet par les forums sociaux », op. cit.

[63] Nous reviendrons plus tard sur cette distinction.

compte Twitter peut s'exprimer. L'impact est réel : il faut comprendre les publics, en faire des alliés » [64].

Schéma 1 – Ensemble des parties prenantes des organisations selon TBWA\Corporate

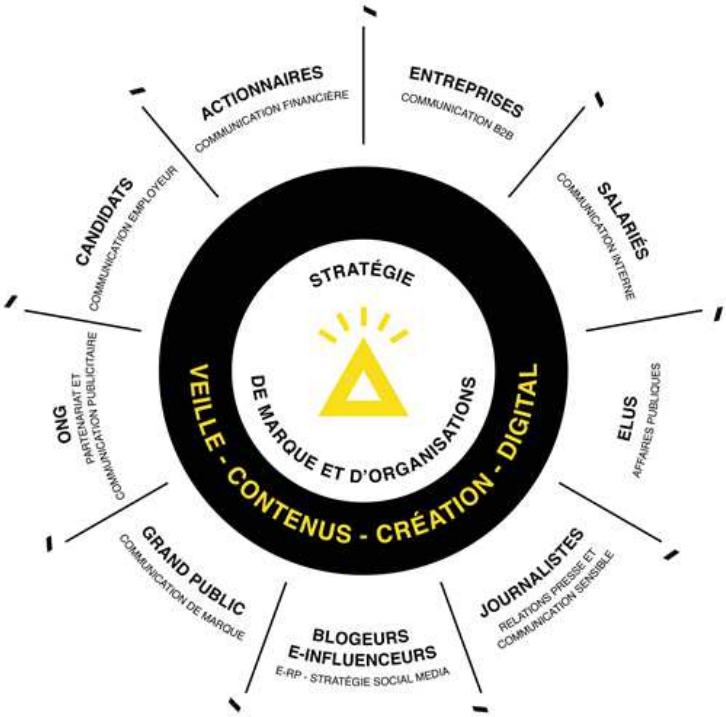


Schéma issu de l'étude "7 Trends" par TBWA (2016) [65] représentant un modèle d'expertise intégré qui englobe l'ensemble des parties prenantes des organisations

Dans une configuration où les publics ne sont plus seulement des récepteurs mais contribuent directement à l'image des organisations, un nouveau paradigme de l'influence émerge : est puissant celui qui parvient à prendre la parole et à fédérer d'autres individus autour de ses idées. L'approche top-down de la communication des organisations est ainsi concurrencée par une approche bottom-up où les ambassadeurs ont le pouvoir d'influer sur la réputation des marques, ce qu'ont mis en évidence les résultats du baromètre de confiance Edelman des deux dernières années (2016 et 2017). On peut toutefois modérer l'idée d'une rupture franche entre l'ère d'une « communication institutionnelle omnipotente » [66] et une ère où les publics seraient considérés comme des « alliés » [67] de

[64] ROOSEN, Mélanie, « TBWA\Corporate : portrait d'agence. Entretien avec Emlyn Korengold », *www.ladn.eu*, article publié le 08/09/16, page consultée le 30/07/17, http ://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/portrait-d-agence/tbwa-corporate/.

[65] Chaque année, l'agence TBWA\Corporate produit une étude qui identifie 7 tendances qui vont révolutionner les stratégies de communication des organisations. En 2016, l'étude intitulée *"Seven trends to disrupt employer branding"* a porté sur la transformation digitale dans la promotion de la marque employeur des organisations.

[66] ROOSEN, Mélanie, « TBWA\Corporate : portrait d'agence. Entretien avec Emlyn Korengold », op. cit.

[67] *Ibid*.

cette communication. En effet, parler d'une « communication institutionnelle omnipotente », n'est-ce pas suggérer que les destinataires de cette communication n'ont pas la possibilité de s'exprimer, de questionner voire de contester les contenus qui leur sont adressés ? Si la communication des organisations répondait davantage à une approche top-down auparavant, cela ne signifie pas que les publics, récepteurs de cette communication, n'avaient pas la possibilité de s'exprimer, en témoignent par exemple la création de l'association Résistance à l'agression publicitaire (R.A.P.) en 1992 dont l'objectif est de lutter, à l'échelle nationale, contre les effets négatifs de la publicité. L'éveil et la capacité de jugement sont d'ailleurs des éléments identitaires que revendique l'association dans son manifeste, repris partiellement sur la page de présentation de son site [68] : « La publicité ne s'adresse qu'aux consommateurs au détriment des citoyens éveillés et responsables. » Ce qui a changé, c'est que cette possibilité d'exprimer son opinion et de la partager s'est étendue grâce à l'appropriation des médias informatisés (réseaux sociaux, Web, communautés virtuelles, etc.) par les publics, avec la réserve que nous avons toutefois émise au sujet de la généralisation de l'évaluation. Ainsi Gustavo Gomez-Mejia [69] a-t-il formulé l'hypothèse de travail suivante : « L'appropriation sociale des médias informatisés serait à l'origine d'une amplification contemporaine des procédures d'évaluation », étant entendu que l'évaluation est une « production de valeurs et de jugements » [70].

En somme, les ambassadeurs occupent une place croissante dans la promotion de l'image des organisations, qu'il s'agisse d'ambassadeurs internes – les employés – ou d'ambassadeurs externes – clients, utilisateurs, leaders d'opinion, influenceurs –, croissance qui est concomitante de l'extension de l'évaluation à des publics plus larges, comme nous venons de le voir. La notion d'ambassadeur de marque recouvre néanmoins plusieurs réalités, comme le souligne Bertrand Bathelot dans la définition qu'il en donne [71]. L'ambassadeur de marque « client » parle de la marque sur le Web, sur les réseaux sociaux et via le bouche-à-oreille de façon plus ou moins spontanée, en se faisant prescripteur ou détracteur de cette dernière, à l'image des avis qui circulent sur les forums de consommateurs ou sur les pages et comptes d'une marque sur les réseaux sociaux. Dans d'autres cas, les ambassadeurs peuvent être recrutés de façon ponctuelle ou permanente,

---

[68] Site de R.A.P. > L'association > Présentation, http ://antipub.org/asso/presentation/, page consultée le 06/08/17.

[69] GOMEZ-MEJIA, Gustavo, « L'évaluation à l'épreuve des médias informatisés » in BOUCHARD Julie, CANDEL Etienne, CARDY Hélène et GOMEZ-MEJIA Gustavo, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang, 2015, p. 39-42.

[70] BOUCHARD, Julie, « La médiatisation de l'évaluation et les flux de valeurs », in BOUCHARD Julie, CANDEL Etienne, CARDY Hélène et GOMEZ-MEJIA Gustavo, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang, 2015, p. 452-457.

[71] BATHELOT, Bertrand, article « Ambassadeur de marque », www.definitions-marketing.com, article mis à jour le 08/08/16, page consultée le 06/08/17.

comme c'est le cas de certains influenceurs, blogueurs ou Youtubeurs. L'intérêt pour les marques qui recourent à des personnalités connues est de capitaliser sur leur communauté de fans pour amplifier leur communication, à l'image de la websérie « Les Rencontres Improbables ». L'intérêt d'un tel partenariat est aussi de faire porter ses messages par des personnes extérieures à la marque, qui disposent de leur propre communauté de fans et qui, de fait, sont relativement indépendantes. Mais alors, le discours et les personnes qui portent ce discours ne perdent-elles pas en légitimité si elles incarnent des messages qui ne sont pas originellement les leurs et un discours que certains de leurs fans pourraient ne pas leur attribuer comme légitime ? C'est notamment ce qui s'est passé avec la vidéo « Golden Moustache à l'École des Métiers SNCF » lancée par SNCF en partenariat avec le collectif de Youtubeurs Golden Moustache. L'opération visait à faire connaître l'École des Métiers SNCF, qui dispense une formation théorique et pratique à ses étudiants, et à promouvoir son offre en alternance sur les réseaux sociaux auprès des candidats intéressés. L'épisode mettait ainsi en scène deux jeunes Youtubeurs dans des situations absurdes et humoristiques afin de déconstruire les préjugés sur l'alternance et sensibiliser le jeune public ciblé par cette communication. Fortement critiqué par l'audience de Golden Moustache, le partenariat a été désapprouvé notamment parce qu'il ne correspondait pas à la ligne éditoriale habituelle des Youtubeurs qui y étaient mis en scène. L'incarnation du message, notamment par la force de la vidéo et de la mise en scène dynamique, n'est donc pas garante de la réussite d'une stratégie de promotion d'image ; cette dernière est aussi tributaire de la façon dont les différents publics la perçoivent.

Ainsi, si la façon dont les marques communiquent s'est transformée, intégrant dans leurs stratégies une multiplicité de parties prenantes et donnant la parole à des porte-paroles extérieurs à l'organisation, les enjeux de la communication corporate n'ont pas changé dans le fond : asseoir la notoriété des organisations, faire preuve de crédibilité auprès de leurs parties prenantes, construire leur légitimité en inspirant la confiance à leurs publics constituent autant de défis que les organisations relèvent quotidiennement pour jouir d'une image de marque qui leur soit favorable. Nous allons à présent nous intéresser de près au format de la vidéo qui semble de plus en plus utilisé par les organisations dans leurs stratégies de communication, en analysant notamment son apport dans la relation entre une organisation et ses parties prenantes.

II. LA VIDÉO : « LE FORMAT COMPLET PAR EXCELLENCE » [72]

Animée, mobile, accessible, la vidéo est un format de plus en plus mobilisé par les organisations dans leur communication. Que permet le recours à ce dispositif de communication ? De quelle manière répond-il aux enjeux auxquels les organisations sont confrontées lorsqu'elles veulent promouvoir leur image de marque aujourd'hui ?

A. Interpeller par l'image : la vidéo, un levier stratégique dans la communication des organisations

L'un des enjeux des organisations étant de retenir l'attention des publics auxquels elles s'adressent, quels contenus produisent-elles dès lors pour y parvenir ? Peut-on affirmer que l'on est entré dans une nouvelle ère, celle de la « twitterisation » [73] ? En employant ce néologisme qui décrit une tendance à communiquer dans des formats de plus en plus courts, on met en lumière une nouvelle contrainte à laquelle sont confrontées les marques pour déployer leur communication : l'attention de leurs publics est de plus en plus courte et diffuse. Il est ainsi intéressant d'étudier de quelle façon les formats d'animation courts répondent à cette nouvelle exigence de brièveté tout en délivrant un message qui retient suffisamment l'attention de ses spectateurs.

> « *Si t'es pas capable de résumer ta pensée ou ton message en 140 caractères, t'es plus dans le game. […] Et la vidéo, c'est un peu ça l'idée : une vidéo de 3 minutes c'est long. […] Tu dépasses les 3 minutes, t'es hors catégorie, t'es plus dans le format d'interpellation, ni dans la viralité. Le format parfait c'est entre 30 secondes et 1min30 : c'est court, mais t'as le temps de raconter une histoire.* »
>
> Entretien réalisé avec Louis Duroulle, *Social Media Strategist* chez TBWA\Corporate, le 5 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 108-113)

L'une des forces de la vidéo est de s'adapter aux évolutions des pratiques des internautes, et notamment de leurs pratiques conversationnelles, évolutions que Nicolas Auray désigne en parlant d'une « sociabilité ouverte et déterritorialisée » [74]. S'il est

---

[72] Expression employée par Louis Duroulle (voir retranscription d'entretien en annexe 3, p. 108-113).

[73] J'emprunte ce terme à une des personnes que j'ai interviewées qui a parlé du phénomène de « twitterisation » pour décrire la tendance des communicants et des internautes à produire des contenus de plus en plus courts, qui visent essentiellement à interpeller à travers un message impactant (voir retranscription d'entretien en annexe 3, p. 108-113).

[74] AURAY, Nicolas, « Les communautés en ligne et les nouvelles formes de solidarité », in *L'évolution des cultures numériques*, Christian Licoppe, 2009, p. 56-66.

communément admis que le Web et les réseaux sociaux transforment les pratiques de communication et de conversation en ce que les internautes ont désormais la possibilité de partager du contenu à travers le monde et de communiquer malgré la distance, cette évolution des pratiques conversationnelles n'est pas systématique et la restructuration du lien social qu'induisent les TIC, pas si évidente. Nous y reviendrons par la suite. Ces évolutions tiennent notamment à une utilisation accrue des réseaux sociaux, que ces derniers soient utilisés pour entretenir son réseau ou encore accéder à l'information, une évolution que Jean-Baptiste Audrerie résume ainsi : « Parfait complément aux textes et aux images, les vidéos deviennent l'épicentre d'une marque attractive. Les vidéos créent de l'attraction naturellement, offrent un contenu engageant et répondent mieux aux attentes conversationnelles des candidats devenus mobiles et multiplateformes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Snapchat). »[75] Ces évolutions tiennent aussi à l'accès au haut débit dans les foyers et à la multiplication des plateformes de vidéo en ligne. On peut prendre pour exemple YouTube, Dailymotion ou encore les sites de vidéo à la demande tels My TF1 ou 6Play[76]. Ainsi, la vidéo se consomme, mais elle se publie et se partage également.

> *« On est tellement dans le zapping, je sais pas si on pourrait trouver un mot là-dessus mais sur les réseaux sociaux on est toujours à scroller à l'infini, et finalement on va s'arrêter sur un contenu qui va capter notre attention. Et ce contenu, il est visuel. Que ce soit une vidéo ou une photo. »*
>
> Entretien réalisé avec Stéphane Peres, *Social Media Strategist* chez TBWA\Corporate, le 11 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 119-122).

Loin d'être un nouveau format, la vidéo est un moyen pour les marques d'être présentes partout et de renouveler leurs codes de communication. A une époque où les internautes zappent et *scrollent*[77] en permanence, les vidéos ne doivent pas excéder une certaine durée, 2 à 3 minutes, pour être visionnées jusqu'au bout[78]. Les vidéos sont par ailleurs en permanence sous-titrées lorsqu'elles sont diffusées sur les réseaux sociaux puisque, de plus en plus, elles se regardent sans le son, toujours dans une logique du *scroll* qui pousse à passer rapidement d'un contenu à l'autre. La question du sous-titrage des

---

[75] AUDRERIE, Jean-Baptiste, « Le vidéo-marketing est l'avenir de la marque employeur, mais ce n'est pas si simple ! », op. cit.

[76] HACQUIN, Arnaud, « La websérie est-elle un bon format de communication pour les marques ? », *www.therabbithole.fr*, article publié le 09/02/14, page consultée le 15/07/17, http ://www.therabbithole.fr/webseries/la-web-serie-est-elle-un-bon-format-de-communication-pour-les-marques/.

[77] Le *scroll* est un anglicisme qui désigne l'action de faire défiler verticalement le contenu d'un document sur un écran d'ordinateur, de smartphone ou de tablette.

vidéos sur les réseaux sociaux soulève d'ailleurs un paradoxe : si l'une des forces d'une vidéo, c'est de mettre des images et des mots sur des messages, notamment dans les cas où une voix-off est présente, ne perd-elle pas de sa force dès lors qu'elle est regardée sans le son ? A l'origine, les sous-titres ont une fonction d'aide à la compréhension, que ce soit pour raconter par écrit ce qui se dit à l'oral (bruitages, ambiance, paroles), notamment pour les personnes malentendantes, ou pour traduire des contenus d'une langue vers une autre. Les sous-titres viennent ainsi pallier une déficience, auditive dans un cas, linguistique dans l'autre. Pourtant, avec le développement des vidéos sur les réseaux sociaux, les sous-titres revêtent une autre fonction en se substituant partiellement voire intégralement à l'audio. En effet, sur le réseau social Facebook par exemple, les vidéos se lancent par défaut sans le son lorsqu'elles sont visionnées dans le fil d'actualité des internautes. Comment faire dès lors pour capter l'attention des internautes ? Cela passe par le format animé qui, contrairement à la photo et au statut, n'est pas statique. Mais parce que tout se joue dans les premières secondes de visionnage, avant de *scroller* pour passer à un autre contenu, il faut capter l'attention de façon pérenne, c'est-à-dire faire en sorte que les internautes s'arrêtent sur la vidéo. Les sous-titres sont ainsi un moyen pour les organisations d'augmenter les chances de visionnage d'une vidéo : le contenu est accessible et compréhensible sans la nuisance sonore. C'est en tout cas ce qu'ont révélé les résultats de l'étude menée par Facebook avec Nielsen[79] : ajouter des sous-titres sur une vidéo permet d'augmenter le temps de visionnage de 12 % en moyenne. La vidéo évolue donc avec son environnement : quand elle s'insère dans un espace où elle est visionnée sans le son, les sous-titres sont une alternative aux voix et aux sons. La réflexion porte moins sur la supériorité d'un moyen de communication sur un autre, la voix sur les sous-titres par exemple, que sur la capacité des organisations à diversifier leurs moyens pour capter l'attention de leurs publics en fonction de l'environnement dans lequel elles prennent la parole. En plus de faciliter la compréhension et l'accessibilité des vidéos, les sous-titres permettent également d'augmenter la portée des vidéos, soit parce qu'ils favorisent un meilleur référencement de ces dernières sur les moteurs de recherche grâce aux mots-clés, soit parce qu'ils permettent à une audience internationale de visionner les vidéos lorsqu'il s'agit de sous-titres de traduction[80]. Si la vidéo n'est pas un format de communication nouveau, on peut affirmer que c'est son usage qui se trouve transformé : alors que la vidéo est un moyen de donner vie et de donner voix à des messages, comme nous le verrons

---

[78] Nous reviendrons plus en détail sur ces nouveaux enjeux de l'attention avec lesquels les marques doivent composer afin de continuer à capter l'intérêt de leurs publics.

[79] *"The Value of Video for Brands"*, étude réalisée par Nielsen pour Facebook, *www.facebook.com*, article publié le 17/03/15, page consultée le 27/07/17, https ://www.facebook.com/business/news/value-of-video.

[80] « Le sous-titrage des vidéos sur les réseaux sociaux », *www.authot.com*, article publié le 20/07/16, page consultée le 22/07/17, http ://www.authot.com/fr/2016/07/20/soustitrage-videos-reseaux-sociaux/.

avec le cas de la websérie « Les Rencontres Improbables », l'un des gages de sa réussite est paradoxalement de donner la possibilité d'être vue sans être entendue.

Finalement, en parlant d'une « twitterisation » de la société, on questionne aussi la façon dont les marques s'adressent à leur public : faire rire, pleurer, peur ou encore s'indigner sont autant de leviers pour générer des *likes* et des partages ou tout au moins ne pas laisser les internautes indifférents. Il faut toutefois se préserver d'une affirmation qui consisterait à dire que le but ultime des organisations est de générer du partage. Bien évidemment, cet objectif répond à l'enjeu de notoriété que poursuivent les marques. Néanmoins, en déployant leur communication corporate, l'enjeu des marques est aussi d'asseoir leur légitimité, de se rendre crédibles aux yeux de leurs parties prenantes et de se faire apprécier d'elles. Dès lors, dans quelle mesure le *like* et le partage y contribuent ? Par ailleurs, si la vidéo est un format qui se développe de plus en plus, il n'est pas exclusif des autres dispositifs de communication que les organisations ont à leur disposition. Un constat qui est vrai pour l'influence, pour les stratégies déployées sur les réseaux sociaux mais, plus généralement, pour toutes les campagnes, quel que soit leur objectif.

« Dans quelle mesure tu penses que le format du film vient compléter ce qui existe déjà ? On parlait tout à l'heure des articles mais je sais que vous travaillez aussi les prises de parole des dirigeants par exemple. Est-ce que ça s'inscrit dans tout ça ?

De toute façon c'est de la complémentarité. Je pense que c'est nous ça ne peut pas se résumer à de la vidéo, c'est sûr, parce qu'il y a un besoin d'incarnation, parce que l'incarnation c'est aussi un message porté par quelqu'un. Il y a une espèce de poids différent de la vidéo.

On peut dire aussi que dans la vidéo il y a de l'incarnation.

Oui bien sûr. Mais en tout cas quand t'as quelqu'un en face de toi en direct, la trace laissée n'est pas la même qu'une vidéo enregistrée. C'est juste du feeling. Mais ces deux choses-là sont complémentaires. »

Entretien réalisé avec Marion Guérin, Consultante sénior en Affaires publiques chez TBWA\Corporate, le 10 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 114-118).

En fin de compte, en étudiant le poids et le rôle de la vidéo dans les stratégies de communication des organisations, l'enjeu n'est pas tant de questionner la nouveauté d'un tel usage mais plutôt d'analyser comment ce format s'inscrit dans l'écosystème des dispositifs de communication mobilisés par les marques. En d'autres termes, plutôt que de parler d'une nouveauté des formats de communication corporate, il est préférable d'étudier leur continuité et leur complémentarité par rapport aux formats existants. Nous allons à présent nous attarder sur quelques-uns de ces formats d'animation pour en identifier les différents usages.

B. A chaque format son usage : zoom sur les formats courts d'animation

Si la vidéo semble émerger comme un outil de communication de plus en plus prisé par les organisations, chaque format a néanmoins sa spécificité. Ces derniers sont nombreux : webdocumentaires, vidéos courtes, motion design, webséries, MOOC et SPOC [81] ou même snaps. Cette liste est loin d'être exhaustive mais en nous intéressant plus particulièrement à certains formats, nous tenterons d'identifier en quoi les formats courts d'animation, chacun à leur manière, sont des outils au service des marques afin d'interpeller leurs publics. De façon générale, une marque choisit un format vidéo en fonction des messages qu'elle souhaite porter, des publics auxquels elle souhaite s'adresser et des moyens dont elle dispose. En précisant cela, nous nous préservons de l'affirmation qui consisterait à dire qu'une marque ne choisit son format d'animation qu'en fonction de l'objectif qu'elle poursuit : avant tout, le choix d'un format implique de connaître le public auquel on s'adresse, c'est-à-dire aussi bien son comportement que ses attentes, afin de déterminer le meilleur moyen d'atteindre sa cible.

Nous évoquions précédemment le cas de la websérie « Les Rencontres Improbables » en mettant en lumière les leviers par lesquels l'industrie entend s'adresser à l'ensemble des Français : son format court, son ton volontairement décontracté ou encore sa mise en scène dynamique. A l'origine, la websérie est « une série composée d'un certain nombre d'épisodes vidéos de quelques minutes qui sont généralement exclusivement diffusés sur Internet, le plus souvent sur YouTube, et qui servent à la promotion d'une marque. […] Les web-séries utilisent le plus souvent le ressort de l'humour. » [82] Par le choix

[81] MOOC est l'acronyme anglais de *Massive Open Online Course* qui désigne une formation en ligne à distance accessible à tous. Les SPOC, *Small Private Online Course*, en sont une déclinaison et sont plutôt réservés à des petits groupes.
[82] BATHELOT, Bertrand, article « Web-série », www.definitions-marketing.com, article mis à jour le 30/01/17, page consultée le 16/07/17.

du format, le choix du modérateur, Jhon Rachid, et le choix d'une mise en scène humoristique avec un langage décontracté, La Fabrique de l'Avenir peut s'adresser à tous les Français, en touchant particulièrement les jeunes, notamment l'audience habituelle de Jhon Rachid. Dès lors, l'enjeu pour La Fabrique de l'Avenir n'est plus seulement de porter un discours de preuves mais bien aussi de porter tout simplement un discours auprès d'une audience qui n'y est pas nécessairement exposée et sensibilisée en temps normal. Cette volonté d'interpeller son audience et de s'adresser à un public large transparaît d'ailleurs dès le titre de la websérie, « Les Rencontres Improbables », qui suscite la curiosité en mettant en scène des personnalités qui n'avaient pas vocation à se rencontrer, et ce dans un lieu qui reflète lui-même l'innovation, à savoir La Paillasse, un incubateur dédié à l'innovation ouverte et collaborative situé en plein cœur de Paris. La websérie devient alors plus qu'un moyen de prôner la légitimité des marques, elle permet à ces dernières d'endosser une image de proximité et de modernité, en suscitant chez ses spectateurs un intérêt qui n'existait peut-être pas auparavant.

> *« Au lancement c'est un peu dur, le temps que les gens notent l'événement qui se répète, donc c'est un peu un l'investissement sur l'avenir. Tout ça, ça crée des pics de trafic, du lien, ça humanise, il y a une personne derrière, c'est pas juste du texte ou des images. »*
>
> Entretien réalisé avec Stéphane Peres, *Social Media Strategist* chez TBWA\Corporate, le 11 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 119-122).

Comme la websérie, le motion design permet également de présenter l'information autrement, en mettant en avant certains aspects plutôt que d'autres à travers une « interprétation graphique »[83] dédiée. Cependant, à la différence du motion design, la websérie n'est pas que le support de messages énoncés différemment pour de nouveaux publics mais elle permet également aux marques d'apparaître à leurs publics et leurs prospects sous un nouveau jour. Même si le format n'est pas garant à lui seul du succès des marques dans leur stratégie de communication – le fond du discours ainsi que la façon dont ce format s'inscrit dans un dispositif d'amplification plus large (achats médias, actions RP, relais sur les réseaux sociaux, etc.) –, celui-ci révèle déjà des choses sur la marque qui en est à l'origine, notamment une volonté d'aller là où les audiences se trouvent et à créer avec elles une relation de proximité d'une part et une aptitude à prendre le pas de la transformation digitale puisque les webséries, pour ne prendre que cet exemple, ont vocation à s'inscrire dans l'univers du web.

Qu'elles investissent le Web et les réseaux sociaux pour toucher une cible jeune et digitale ou une cible à forte influence (les blogueurs et leaders d'opinion), pour offrir aux internautes des contenus courts qui permettent de se familiariser avec une marque et son discours ou encore pour créer de l'interaction et répondre aux demandes des internautes, en concevant et en publiant des formats courts d'animation, les organisations renvoient l'image d'une marque qui sait toucher et s'adresser à ses publics sur les bons canaux, qui prend le pas de la digitalisation et qui sait créer une relation de long-terme avec ses parties prenantes. Toutefois, si chaque format répond à un objectif particulier – ce que nous verrons tout au long de ce mémoire en analysant des exemples précis – le choix du format répond aussi à des impératifs de moyens d'une part (pour certaines organisations, le choix du motion design s'impose par exemple pour des questions d'économie de moyens : ce format n'implique pas de comédien, pas de tournage, pas de pré-production[84] ni de post-production[85], etc.) et à la volonté de suivre une tendance d'autre part.

« Est-ce que selon toi le choix de la forme indique déjà quelque chose sur l'image de l'entreprise, de l'organisation en question ?
Le choix de la forme ? Oui mais après ça obéit à plein de tendances. Il y a eu une grosse vague du motion, mais je ne suis pas sûr que le motion dure encore longtemps. Les youtubeurs c'est pareil, on a eu une grosse vague mais ça sera peut-être remplacé par des formats plus mini-séries avec des personnages comme Lidl, genre petites séries familiales, etc.

La tendance du motion elle tient à quoi justement ?
Je crois que très vite ça a été la flexibilité, le côté sympa, le côté graphique frais, léger, pas de personnages physiques donc pas de problème d'acteurs, d'incarnation, de droit, ça autorise une relative souplesse aussi, tu peux retoucher autant que tu veux, tu peux changer un plan a posteriori *sans que ça te coûte une blinde. Et maintenant c'est facile, tout le monde en fait. »*

Entretien réalisé avec Franck Martin, Concepteur-rédacteur chez TBWA\Corporate, le 03 août 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 126-130).

[83] Expression employée par Maeva Ekembe (voir retranscription d'entretien en annexe 3, p. 123-125).
[84] La pré-production est l'étape intermédiaire avant le tournage d'un film. Elle permet de préparer le tournage en amont : minutage du scénario, découpage technique des plans, repérage des décors, storyboard, etc.

En fin de compte, plutôt que d'envisager les formats d'animation courts comme de nouveaux formats mobilisés par les organisations pour diffuser leur communication corporate, on peut plutôt les considérer comme une façon pour elles de s'adapter à leur environnement, en allant vers des formats qu'elles savent plébiscités par leurs cibles. Nous parlions plus tôt de l'importance des ambassadeurs et des leaders d'opinion dans la communication des organisations. Ainsi, le choix de communiquer via des webséries, en reprenant par exemple les codes des Youtubeurs (format court, interpellation des internautes, humour, choix d'un interlocuteur jeune et dynamique, etc.), constitue peut-être une réponse des organisations à l'évolution de leur environnement et des pratiques de leurs publics. Il faut néanmoins nuancer la notion de « tendance » qui suggérerait ici un renouveau perpétuel des formats de communication, ou tout au moins une certaine cyclicité de ces derniers. D'une part, les formats peuvent se superposer les uns aux autres – une marque qui communique essentiellement à travers du motion design peut également communiquer à travers d'autres formats – et plus encore, ils sont bien souvent complémentaires. Par ailleurs, si l'image d'une marque se construit et s'entretient dans la durée, son enjeu est justement de réussir à se légitimer au-delà des tendances qui par définition sont temporaires, en créant de la crédibilité auprès de ses parties prenantes sur le long-terme.

Nous avons ainsi mis en évidence la façon dont le format vidéo est porteur d'un discours de preuves mais aussi d'un récit qui, par son format court et sa dynamique, peut toucher un public plus large que celui déjà avisé au discours de preuves. Dès lors, à l'image de la websérie « Les Rencontres Improbables », le format vidéo est au service de la création d'une relation de connivence entre les organisations mises en scène et ceux qui visionnent les vidéos. En rendant leurs messages accessibles, les organisations se rendent elles-mêmes accessibles et nous allons tenter de mettre en évidence dans quelle mesure on peut parler d'une désinstitutionnalisation et d'une démocratisation du discours et de l'image des marques par le biais des formats animés.

III. NOUVELLE ÉCONOMIE DE L'ATTENTION : DÉSINSTITUTIONNALISATION ET DÉMOCRATISATION DU DISCOURS DES ORGANISATIONS

Les organisations font face à un double enjeu pour s'adresser à leurs publics : celui de captiver leur audience au quotidien dans un contexte de surabondance informationnelle d'une part et celui d'intégrer dans leurs stratégies de communication des parties prenantes de plus en plus informées et critiques auprès de qui les marques doivent se rendre crédibles

[85] La post-production désigne l'ensemble des opérations réalisées après le tournage d'un film :

d'autre part. Ainsi, la nécessité d'interagir avec leurs parties prenantes incite les organisations à créer de la conversation.

A. Des formats courts pour susciter l'interaction et l'engagement

Si les messages portés par les organisations pour promouvoir leur image auprès de leurs publics n'ont pas beaucoup évolué, ces derniers sont en demande de davantage de brièveté et de conversation, deux enjeux sur lesquels nous sommes déjà largement revenus, ce qui fait évoluer la stratégie des organisations vers une production croissante de contenus afin de créer de la conversation autour des marques.

> *« Pour le coup je pense que les messages c'est toujours un peu les mêmes, surtout en communication corporate, difficile d'innover. […] Mais après on va beaucoup plus vers des stratégies de contenus. […] Avant quand on parlait de communication corporate, c'était forcément pour un film, une annonce presse, une affiche… Aujourd'hui, tout ce qui est communication grands médias, il y en a quand même de moins en moins.*
>
> ***Ça veut dire qu'avant il n'y avait pas autant de stratégies de contenus ?***
> *Non parce que c'était pas développé de la même façon. Internet ça fait quand même 20 ans. C'est relativement jeune. Donc oui avant il y avait une partie média qui était beaucoup plus importante. »*
>
> Entretien réalisé avec Franck Martin, Concepteur-rédacteur chez TBWA\Corporate, le 03 août 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 126-130).

Ainsi l'hyper-sollicitation des internautes conduit-elle les communicants à penser de nouvelles manières de les interpeller, notamment à travers le déploiement de *snack contents*, c'est-à-dire la production de contenus courts qui peuvent être « consommés » rapidement par l'internaute. Il n'existe pas de définition précise de l'expression « *snack content* » qui est apparue progressivement comme un effet de mode pour désigner « des contenus où la dimension est plus quantitative (en nombre de contenus publiés pour créer l'actualité en continu) et surtout rapide plutôt que qualitative »[86] en référence à la

---

montage, sonorisation, musique, effets spéciaux, retouches visuelles, etc.

[86] LOULIDI, Nora, « 8 exemples de contenu automatisable "snackable" pour les réseaux sociaux », *www.webmarketing-com.com*, article publié le 03/08/15, page consultée le 08/08/17, https ://www.webmarketing-com.com/2015/08/03/39942-8-exemples-de-contenu-automatisable-snackable-reseaux-sociaux.

sémantique alimentaire du *snack* qui désigne un aliment qui se consomme de façon simple et rapide. Mais peut-on réellement associer communication corporate et *snack content* dès lors que le *snack content* est, par définition, un contenu qui se consomme rapidement tandis que la communication corporate vise quant à elle à déployer et installer de façon pérenne l'image des organisations ? Une partie de la réponse se trouve dans le fait que le *snack content* est un outil qui s'inscrit dans un dispositif de communication plus large. S'il permet de générer de l'interaction avec les internautes et, par-là, d'augmenter le capital sympathie des marques auprès des différents publics, il reste un format au service du déploiement de messages et de valeurs qui existent par ailleurs indépendamment de lui.

> *« Ne miser que sur les réseaux sociaux c'est suicidaire. Il ne faut pas le faire. Mais, mettre l'accent sur les réseaux sociaux, c'est pertinent. Pourquoi ? Parce que ça coûte moins cher : avec des budgets moindres que sur d'autres supports, tu peux faire des coups. Tu peux amplifier ta com de manière beaucoup plus rapide, et beaucoup plus efficace. Ca ne veut pas dire qu'il faut négliger les autres supports, mais c'est une architecture. »*
>
> Entretien réalisé avec Louis Duroulle, *Social Media Strategist* chez TBWA\Corporate, le 5 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 108-113).

De même que les organisations qui veulent s'établir de façon pérenne ne misent pas que sur les réseaux sociaux, le *snack content* n'est pas contradictoire avec la communication corporate à partir du moment où il s'inscrit dans une stratégie globale de notoriété, de légitimité et de confiance : amplificateurs de communication, les *snack contents* sont aussi générateurs d'interaction et de connivence entre une marque et ses publics. Qu'en est-il spécifiquement de la vidéo ?

Les forces de la vidéo sont nombreuses, nous en avons déjà évoquées certaines auparavant. Sans en faire ici une liste exhaustive, nous allons tenter d'analyser précisément en quoi la vidéo, et plus spécifiquement les formats animés courts, constituent des leviers pour les organisations afin de susciter l'interaction et l'engagement de leurs publics. En plus de rendre l'information accessible n'importe où – depuis un espace professionnel ou personnel et sur une étendue géographique élargie –, n'importe quand et par de nombreux moyens[87] – ordinateur, tablette, smartphone –, la vidéo permet de restituer une présence, notamment lorsqu'elle met en scène de véritables acteurs qui laissent transparaître « des

changements d'expression sur [leur] visage, une manière de bouger en parlant, un timbre de voix singulier, une énonciation particulière, des intonations, des hésitations, des silences » [88]. On peut ainsi reprendre l'exemple des ambassadeurs qui, en portant et en incarnant le discours des marques, humanisent aussi ce dernier. La question de l'incarnation est particulièrement intéressante dans le cas des « Rencontres Improbables » et appelle une double réflexion : en énonçant ses messages-clés à travers un format vidéo, La Fabrique de l'Avenir leur prête une voix, une image et même un visage auquel certains spectateurs peuvent s'identifier : l'innovation concerne aussi bien les jeunes, incarnés par l'étudiant Arthur Renier, que les industriels qui innovent au quotidien, représentés par Bernard Reybier, PDG d'une société française spécialisée dans la fabrication de mobilier de jardin et d'accessoires extérieurs ou encore les personnes jouissant d'une certaine notoriété comme Marie Drucker. Mais en faisant porter ces messages de preuve par des personnes qui, très précisément, sont externes à La Fabrique de l'Avenir, cette dernière gagne à être plus crédible et plus légitime. En effet, les différents intervenants de la websérie sont autant d'ambassadeurs de La Fabrique de l'Avenir. Cette stratégie du discours porté par autrui, et donc exporté de la seule Fabrique de l'Avenir, a d'autant plus de poids que dans le cadre des « Rencontres Improbables », les messages prennent moins la forme d'un discours que d'une discussion informelle où la parole des participants est assez libre. Et c'est justement là toute la force du discours de preuves qui ne se dit pas comme tel : même si « Les Rencontres Improbables » ont requis en amont un travail d'identification des idées reçues et l'élaboration d'une mise en scène qui les déconstruise, tout ce travail ne transparaît pas *in fine*, donnant à l'épisode tout le naturel d'une discussion spontanée [89].

> « *La stratégie la plus intéressante pour faire du corporate sans avoir l'air de faire du corporate, c'est de faire porter son discours par quelqu'un d'autre, par quelqu'un qui n'est pas de l'entreprise, qui n'est pas de l'industrie, qui n'est pas lié à l'entreprise.* »
>
> Entretien réalisé avec Sabrina Moualfi, consultant sénior chez TBWA\Corporate, le 4 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 102-107).

La vidéo permet également de rassembler une communauté dispersée géographiquement en créant par exemple des événements et en offrant la possibilité d'être

---

[87] Des limites à cette généralisation existent néanmoins dans la mesure où l'information n'est accessible que pour ceux qui possèdent les outils nécessaires pour la consulter et qui disposent d'un capital social et culturel suffisamment important pour utiliser ces derniers.
[88] JOANNES, Alain, *Communiquer par l'image*, op. cit. p. 95.

revisionnée une fois ces événements passés. En somme, la vidéo crée du lien entre ceux qui la visionnent, la commentent et la partagent. Son potentiel de viralité décuplé grâce aux communautés numériques – que ce soit sur les réseaux sociaux classiques (Facebook, Twitter essentiellement) et professionnels (LinkedIn, Viadeo, etc.) ou encore sur les réseaux sociaux d'entreprise et les intranets – permet ainsi de créer de la conversation. Pour toutes ces raisons, certaines organisations choisissent de ne diffuser leurs contenus animés que sur les réseaux sociaux, à la fois pour toucher un segment de la population qui est particulièrement accessible sur les plateformes sociales, et en même temps parce que ces mêmes plateformes permettent une économie de moyens en offrant une diffusion massive des contenus qui peuvent facilement être relayés par les internautes.

A ce stade de notre réflexion, il semble nécessaire de formuler une mise en garde : si la vidéo présente de nombreux atouts dans la promotion de l'image des organisations, il serait réducteur d'en rester à une énumération des forces et des faiblesses des différents formats à la disposition des organisations. Dans les faits, ce qui est en jeu, c'est bien plus que la simple question des forces et des faiblesses d'un format - ce qui reviendrait à porter un jugement de valeur entre les différents outils déployés par les organisations pour diffuser leurs messages. La question est plutôt d'analyser comment les organisations s'approprient ces dispositifs de communication. Autrement dit, la force d'un dispositif de communication ne tient pas à ses seules caractéristiques techniques : on parle de performance à partir du moment où les organisations parviennent à se l'approprier pour diffuser leurs messages et à en faire un outil qui génère de la conversation, du lien, du partage, augmentant ainsi leur notoriété. C'est là tout le paradoxe du numérique, qui crée du lien à travers l'immatériel, en permettant la création de communautés numériques à travers le monde, en rendant les organisations accessibles à leurs parties prenantes, en incarnant les messages des marques, en donnant une voix aux preuves ou encore en suscitant de l'émotion.

Les enjeux que nous avons analysés jusqu'à présent ne sont pas nouveaux mais se sont vus amplifiés par le développement et l'accès des individus à Internet et au Web social – accès dont la généralisation est toutefois questionnable, comme nous l'avons évoqué. Ainsi la vidéo est-elle un format de plus en plus mobilisé par les organisations comme moyen de créer du lien, de la conversation, de l'incarnation dans un contexte où les parties prenantes des organisations occupent une place croissante dans leurs stratégies de communication. Est-ce à dire pour autant que ces enjeux ont fait émerger de nouveaux formats de communication ? C'est la question à laquelle nous allons tenter de répondre à présent.

---

[89] Nous reviendrons plus en détail sur cette élaboration d'un discours authentique qui paradoxalement ne montre pas les artifices de sa construction dans un deuxième temps de notre réflexion.

B. Une communication accessible rendue possible par la désinstitutionnalisation du discours institutionnel

En fin de compte, les formats alternatifs au film institutionnel sont-ils vraiment nouveaux ou bien est-ce l'usage que l'on fait d'eux qui se transforme ? Cette question fait écho à la réflexion portée par Karine Berthelot-Guiet et ses consoeurs [90] qui analysent la notion de *brand content* en mettant en évidence le fait que la forme publicitaire est concomitante d'autres formes non-publicitaires qui se regroupent sous le terme de « brand content », autrement dit « contenus de marque ». Ainsi les auteurs critiquent-elles l'idée de révolution communément associée à la notion de *brand content* : « Pour le dire rapidement, l'appellation "brand content" repose sur la présomption d'une révolution, alors qu'elle désigne toutes les productions qui émanent des marques – ce qui constitue une constante et non une nouveauté en termes de construction d'une image de marque – et que la focalisation sur le "contenu" fait singulièrement abstraction de la matérialité des dispositifs mis en œuvre. Or, c'est à nos yeux dans cette dimension matérielle que se noue une transformation majeure : les marques investissent les médias différemment de ce qu'elles avaient l'habitude de faire, jusqu'à parfois transformer en médias des espaces qui n'avaient pas cette fonction. » Si l'on transpose cette réflexion spécifiquement aux formats animés, le film institutionnel tout comme les formats courts sont tous deux des contenus émanant des marques. Seule leur durée et leur forme change, tant et si bien que la stratégie de contenus devient partie intégrante de la communication corporate des marques, comme nous l'avons vu plus tôt. En elle-même, la stratégie de contenus n'est pas nouvelle. Lorsqu'une marque se présente en racontant sa vision, sa mission ou encore ses valeurs, c'est déjà un contenu de marque qu'elle produit. Les auteurs citées précédemment ont ainsi défini les contenus de marque – qu'elles appellent également « discours sur la publicité » pour les distinguer des « formes publicitaires » : il s'agit de « métadiscours émanant principalement des professionnels de la communication, mais aussi des consommateurs eux-mêmes ». En d'autres termes, les contenus de marque renvoient à toute forme de discours qui ne constitue pas une « valorisation symbolique et économique des marques » [91]. Ainsi, même à dire que les organisations diversifient leurs contenus, il s'agit là encore d'une façon de construire son image de marque qui, en elle-même, n'est pas nouvelle : en produisant des films, quelle que soit leur nature, les organisations produisent du contenu sur elles-mêmes. Ce qui importe davantage, ce que les auteurs nomment « la matérialité des dispositifs mis

[90] BERTHELOT-GUIET, Karine, MARTI DE MONTETY, Caroline, PATRIN-LECLERE, Valérie, « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », in *Semen*, 36, article mis en ligne le 22/04/15, consulté le 06/06/17, http ://semen.revues.org/9645.
[91] *Ibid*.

en œuvre », c'est de comprendre si cette construction impacte l'environnement dans lequel elle prend corps.

Se pose par ailleurs la question du caractère alternatif de ces formats. Leur émergence croissante dans le paysage des médias informatisés se substitue-t-elle au film institutionnel ou peut-on, au contraire, penser une coexistence voire une complémentarité de ces différents formats ? En d'autres termes, plutôt que de penser une antériorité et une postériorité ou une ancienneté et une nouveauté des formats animés, il faudrait plutôt envisager la façon dont les usages transforment ces formats qui, loin de se renouveler, s'inscrivent différemment dans leur environnement. C'est d'ailleurs la mise en garde qu'a formulée Dominique Cotte[92] en parlant plus généralement de l'évolution des formes médiatiques : « Il ne s'agit pas […] de juger de l'enrichissement ou de l'appauvrissement produit par la mise en œuvre d'une nouvelle technique de communication (là l'écriture par rapport à l'oralité, ici la sculpture par rapport à la poésie), mais d'envisager comment la matière intervient en retour sur les formes de la communication voulues/choisies/imposées ». Si on transpose cette réflexion à l'analyse des formats animés, il est davantage intéressant d'étudier la façon dont les nouveaux enjeux de la communication corporate – l'économie de l'attention, l'intégration d'une multiplicité de parties prenantes dans la stratégie des marques ou encore le besoin croissant de transparence des publics à l'égard des marques – viennent transformer la façon dont les organisations s'expriment. Le film est un exemple de cette transformation mais plus généralement, la production de contenus courts et interactifs (le gif, le *stop motion*[93], etc.), visuels et épurés (l'infographie, le *flat-lay*[94], etc.), dynamiques et engageants (le tweet, le vlog[95], etc.) sont autant de réponses à cette transformation du contexte dans lequel les marques s'expriment, signifiant par la même occasion leur capacité à évoluer avec leur environnement. Ainsi, il importe donc peu de parler de « nouveaux » formats du film institutionnel, ce qui impliquerait une rupture entre une communication traditionnelle et un renouvellement total des dispositifs de communication, ce qui n'est pas le cas.

Finalement, si les formats animés ne sont pas des alternatives nouvelles au film institutionnel, c'est bien plutôt leur usage et leur portée qu'il faut analyser. De quelle manière les organisations s'adressent-elles à leurs publics à travers ces formats ? Que permet ce

---

[92] COTTE, Dominique, *Emergences et transformations des formes médiatiques*, op. cit.

[93] Le *stop motion* est une animation qui consiste à créer du mouvement à partir d'objets immobiles (on parle aussi d'animation image par image).

[94] Le *flat-lay* consiste en une photo minimaliste qui repose sur la mise en scène travaillée et épurée d'un produit. Ce format est très plébiscité sur Instagram.

[95] Le terme *vlog* est la contraction de vidéoblog et désigne une succession de mini-reportages spontanés, généralement postés sur les réseaux sociaux (source : Dictionnaire Français, « Vlog »,

mode d'adresse ? L'exemple de la saga du recruteur portée par SNCF témoigne de la volonté du groupe ferroviaire de véhiculer un message – SNCF recrute, même pendant les vacances d'été et les vacances d'hiver – de façon décontractée. Ainsi le premier volet de la saga met-il en scène un personnage principal incarnant un recruteur SNCF, dont le décalage entre sa tenue professionnelle et l'univers décontracté des vacances au bord de la mer prête à sourire [96]. Le deuxième volet de la saga [97], qui se déroule cette fois dans une station de ski, repose sur les mêmes principes : le recruteur interpelle ses interlocuteurs (« saviez-vous que… ? », « ça vous dirait de… ? », etc.) afin de créer une relation de proximité. La promesse d'énonciation repose sur la garantie d'un employeur actif qui recrute toute l'année, été comme hiver, qui propose une large offre de métiers pour une multiplicité de profils – en témoignent la diversité des profils approchés par le recruteur dans le film – et qui offre des perspectives d'évolution plurielles, évolution qui est suggérée à l'image par le mouvement ascendant lors de la scène du remonte-pente. On pourrait parler dans cet exemple précis d'une désinstitutionnalisation du discours institutionnel à plusieurs égards. Par désinstitutionnalisation, nous n'insinuons pas que le discours ne porte plus l'image de marque du groupe, bien au contraire, mais qu'il est porté en dehors des murs de l'institution SNCF par un recruteur qui va personnellement à la rencontre des potentiels candidats. Cette volonté de recruter une multiplicité de profils et d'aller les chercher là où ils se trouvent est une première marque de cette volonté de désinstitutionnalisation du discours. Cette dernière se traduit également dans le choix du décor – les vacances à la plage et les vacances à la montagne – qui renvoie l'image d'un groupe qui souhaite se démarquer des codes traditionnels du recrutement : le recrutement n'est pas figé et austère puisque le recruteur va ici à la rencontre des futurs candidats en les interpellant avec simplicité et décontraction, dans un cadre non-professionnel. Enfin, indépendamment de la question du coût [98], le choix d'une diffusion uniquement sur les réseaux sociaux permet de cibler un public prédéfini présent sur les plateformes sociales choisies et dont l'intention, en naviguant sur le Web et les réseaux sociaux, n'est pas toujours prioritairement de chercher des contenus corporate.

Si le discours institutionnel se désinstitutionnalise par l'intermédiaire de la vidéo, entre autres, sa démocratisation n'est toutefois pas aussi évidente. En effet, la portée des formats courts et dans l'ère du temps est-elle vraiment sans limites et ces derniers peuvent-

---

www.linternaute.com, page consultée le 10/08/17, http ://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/vlog/).

[96] La vidéo est disponible sur la page Facebook SNCF Recrutement ainsi que sur la page YouTube du groupe, à l'adresse suivante : https ://www.youtube.com/watch ?v=dn-550CXLsU.

[97] La vidéo est disponible sur la page Facebook SNCF Recrutement à l'adresse suivante : https ://www.facebook.com/SNCFrecrutement/videos/665381326920321/.

[98] Une diffusion uniquement sur les réseaux sociaux implique une absence d'achat média, une stratégie qui peut s'avérer intéressante pour les organisations en termes de coût.

ils toucher tout le monde ? Une organisation, qu'elle déploie une communication sur sa marque employeur ou, plus largement, un discours corporate, doit d'abord installer sa notoriété avant d'asseoir sa légitimité. Ainsi, la démocratisation du discours institutionnel, rendu plus accessible à des publics qui n'y sont pas nécessairement familiers, n'est pas gage d'une plus grande portée de ce dernier. Qui plus est, non seulement est-il difficile de mesurer le changement de perception des publics sur une marque mais il est également complexe de faire connaître une marque à des publics qui n'y sont pas exposés.

> *« […] je pense que si tu n'as pas de lien ou d'affinité particulière avec une marque, ta chance d'être exposé à ces contenus est ultra faible. Donc soit t'as suivi une marque et tu t'es retrouvé exposé à ça, c'est un premier filtre, et après t'accroches ou pas, soit t'y es jamais exposé. »*
>
> Entretien réalisé avec Marion Guérin, Consultante sénior en Affaires publiques chez TBWA\Corporate, le 10 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 114-118).

Plus largement, le recours au format de la saga pose une autre question : comment les organisations innovent-elles dans leur communication marque employeur, notamment devant l'émergence de nouvelles tendances RH comme les *business games* [99] ou encore les chatbots [100] ? En somme, à l'image des deux tendances que nous venons de citer, le format de la saga permet de créer de l'interaction - dans le cas présent à la fois dans la vidéo et sur la toile - rendant ainsi la communication RH dynamique dans son format, animé, et son énonciation. L'idée n'est pas d'émettre un jugement de valeur sur les possibilités offertes aux employeurs de promouvoir leur marque mais de dresser un constat : les dispositifs de communication RH se diversifient de plus en plus, avec la volonté de capter l'attention des candidats en créant de la conversation et une relation de proximité avec eux.

En somme, les formes courtes de vidéo n'ont pas remplacé le film institutionnel, pas plus qu'elles seraient une simple transposition de discours écrits et parlés en images. Ce sont les usages et les enjeux auxquels font face les organisations au quotidien qui les incitent à impliquer de nouveaux acteurs ou encore de nouvelles modalités d'expression

[99] On peut citer le cabinet de conseil et d'audit PwC comme exemple d'entreprise au jeu pour promouvoir sa marque employeur. Fin 2016, le groupe a lancé un jeu virtuel invitant les candidats à résoudre des énigmes autour des thématiques de l'entreprise : la cyber-sécurité, les start-ups digitales, l'univers du CEO ou encore le développement durable.

[100] Tendance majeure des dernières années, le chatbot, ou robot conversationnel, simplifie le processus de recrutement en posant aux candidats des questions de pré-sélection. Les candidats

dans leurs stratégies de communication. Ainsi, notre première hypothèse se trouve partiellement validée : les individus ont à leur disposition une quantité d'informations conséquente qui réduit leur attention et conduit les organisations à penser de nouvelles façons de les interpeller. Toutefois, tous les individus n'ont pas accès à l'information de façon égalitaire puisque cet accès est conditionné à la possession d'un capital culturel et social. D'autre part, il est davantage pertinent d'envisager une continuité et une complémentarité des formats de communication plutôt qu'une rupture (ancien / nouveau) et une exclusivité de certains usages sur d'autres (prédominance du format animé sur des formats statiques par exemple). Les stratégies de communication doivent donc être pensées comme un écosystème dans lequel coexistent plusieurs dispositifs et nous allons à présent analyser comment les organisations se mettent en scène à travers ces dispositifs, et plus particulièrement à travers les formats animés. Comment capitalisent-elles sur les preuves pour asseoir leur légitimité et rendre publique leur performance ? Existe-t-il une économie propre à l'image et au format animé qui donnerait tout son poids au discours corporate des organisations ?

---

peuvent quant à eux obtenir des renseignements sur les procédures de recrutement ou encore sur l'état de leur candidature 24h/24, 7j/7. C'est le cas par exemple du chatbot de l'Armée de Terre.

PARTIE 2 : « PREUVE EN IMAGE » : QUAND LA PERFORMANCE MISE EN SCÈNE DEVIENT ELLE-MÊME UNE PERFORMANCE

L'intégration croissante de nouvelles parties prenantes - ambassadeurs, leaders d'opinion - dans les stratégies de communication des organisations, le besoin de transparence de ces parties prenantes et la nécessité pour les organisations de créer une interaction avec elles sont autant de nouveaux enjeux corporate auxquels les marques doivent répondre. Dans quelle mesure ces réponses sont-elles mises en scène ? Et comment cette dernière est-elle compatible avec un discours de preuves ? Afin de répondre à ces questions, nous nous intéresserons plus particulièrement au rôle de l'image dans la construction du discours de preuves des organisations, discours qui peut être controversé dans la mesure où il s'agit d'une construction. Pour résoudre ce paradoxe entre volonté de transparence et mise en scène de cette transparence, nous reviendrons sur les ressorts de la mise en récit dans le discours corporate des organisations.

I. LA FORCE SYMBOLIQUE DE L'IMAGE DANS LA CONSTITUTION DU DISCOURS PERFORMATIF DES MARQUES

Quel est le rôle de l'image dans la mise en scène du discours des organisations ? Dans quelle mesure cette dernière permet à la fois de légitimer les marques et de les montrer en action ? Nous reviendrons dans cette partie sur le double sens de la performance dans le processus de mise en transparence des marques.

A. Emerger à l'heure où tout le monde peut faire sa communication soi-même

Les organisations sont confrontées, dans leur communication corporate, à l'intégration d'un nombre important de parties prenantes qui, en interne comme à l'externe, se font les ambassadeurs de leurs messages et de leurs valeurs. C'est précisément ce que nous avons vu dans une première partie de ce mémoire. Toutefois, elles sont aussi confrontées à un autre enjeu, celui de pouvoir émerger dans un environnement saturé en informations où les organisations – entreprises, institutions, associations – et même les personnalités – politiques, célébrités, influenceurs – ne sont plus les seules à promouvoir leur image. En effet, les moyens d'expression à disposition des individus sont nombreux. Dominique Cotte [101], en parlant des blogs lors de leur apparition, disait déjà de ces derniers

[101] COTTE, Dominique, *Emergences et transformations des formes médiatiques*, op. cit.

qu'ils se sont définis comme l'opportunité d'une « parole libre contre parole institutionnelle, parole d'individus contre celle des grands groupes médiatiques, parole ouverte contre parole fixée des produits édités… ». En d'autres termes, le blog a donné aux individus le pouvoir d'émettre leurs propres messages et d'en faire la promotion sur la scène publique. Le développement des forums et des réseaux sociaux n'a fait qu'amplifier cette tendance.

> *« Aujourd'hui, [les organisations] ont un premier problème, c'est que tout le monde peut faire sa communication. Même toi quand tu vas sur Instagram et que tu postes des photos, finalement tu fais ta promotion. Et du coup, pour moi le plus gros enjeu aujourd'hui c'est qu'à l'heure où faire de la communication devient accessible à tout le monde, définir son image de marque, ça ne nécessite plus de gros besoin – tu vas sur Facebook, tu crées une page, t'organises un événement –, c'est très facile de porter son entreprise, du coup l'enjeu des grandes entreprises, c'est de continuer à conserver une sorte de positionnement, c'est un peu péjoratif de le dire comme ça mais d'hégémonie corporate. »*
>
> Entretien réalisé avec Sabrina Moualfi, consultant sénior chez TBWA\Corporate, le 4 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 102-107).

Si la nécessité de se différencier est un impératif pour les organisations aujourd'hui, on peut émettre plusieurs réserves quant à l'idée que la communication est à portée de tous et que la définition d'une image de marque est un processus accessible. Tout d'abord, le développement d'Internet et des plateformes sociales (blogs, forums, réseaux sociaux, etc.) a permis de rendre accessible à un grand nombre la prise de parole en public. Cependant, la question de l'accessibilité n'est pas seulement liée à la possibilité physique d'accéder à Internet. On peut à ce propos élargir la réflexion de Marie-Gabrielle Suraud[102] sur la participation au débat public sur Internet à l'accès à Internet de façon plus générale, qui constitue l'étape préalable à cette participation. Selon l'auteur, participer au débat public sur Internet nécessite un certain capital culturel, à la fois sur les questions liées au thème du débat et sur l'utilisation de l'outil numérique. D'autre part, il faut opérer une distinction entre l'aptitude à s'exprimer sur les réseaux sociaux et la capacité à créer une image de marque qui, pour être cohérente et pérenne, doit être pensée sur le long-terme et s'intégrer dans une stratégie d'image globale. Ce qui fait la différence entre une stratégie de contenus qui crée de l'interaction et une stratégie de contenus au service de la communication corporate,

[102] SURAUD, Marie-Gabrielle, « Le net ou la clôture de l'espace public. Débats sur l'accident industriel de toulouse (septembre 2001) », in *Réseaux* 2003/2 (n°118), p. 211-236.

dont l'objectif est de générer de la conversation, de la fidélisation et de l'engagement, c'est que la première cherche à faire du bruit autour de la marque, augmentant ainsi sa notoriété, tandis que la deuxième, en même temps qu'elle cherche à augmenter la notoriété d'une marque, travaille aussi son image et sa réputation auprès de ses parties prenantes. Ainsi, la construction de l'image d'une marque est un processus complexe qui prend en considération la relation des organisations avec leurs parties prenantes, leur capacité à générer de la conversation et à susciter l'engagement de ces parties prenantes, leur aptitude à pérenniser cette relation sur le long-terme et asseoir leur légitimité dans le temps.

En somme, si « faire de la communication devient accessible à tout le monde », la construction d'une image de marque est certes aidée par les réseaux sociaux, mais ne se limite pas à ces derniers. Qui plus est, l'intégration des parties prenantes – collaborateurs ou ambassadeurs de marque (leaders d'opinion, journalistes, etc.) – dans la stratégie de communication des organisations nous invite à nuancer l'idée d'une « hégémonie corporate » des marques : certes, les organisations doivent continuer à créer de la différenciation et à distinguer leur discours de celui de leurs concurrents et de celui des autres groupes ou individus prenant la parole sur la scène publique. Toutefois, l'image de marque des organisations ne se construit pas sans ces groupes et individus qui prennent la parole publiquement et qui, par leurs recommandations ou leurs critiques, influent sur l'image et la réputation des organisations.

Toujours est-il que ce constat amène une double réflexion : les organisations n'ont plus le monopole de l'information et les individus, par la force des réseaux et des « communautés virtuelles »[103], ont la capacité de produire de la méta-information[104] en faisant circuler dans ces communautés des informations complémentaires que ne disposent pas les fabricants ou les vendeurs par exemple, si on prend le cas des communautés de consommateurs. Dès lors, comment créer de la différenciation tout en restant crédible au milieu de la multiplicité des émetteurs de messages ? L'image est un moyen de créer de la différenciation en favorisant l'émergence « d'associations à la marque […] dans la mémoire du consommateur »[105]. Ainsi Alain Joannès affirme-t-il : « L'objectif d'une communication fondée sur l'image est de marquer les sensibilités d'empreintes singulières et mémorables. Envisagée sous cet angle – toucher précisément et durablement – la performance d'une

[103] Robert Kozinets a défini les communautés virtuelles comme des « groupes affiliés pour lesquels les interactions en ligne reposent sur le partage d'enthousiasme et de connaissance pour une activité spécifique de consommation ou relative à un groupe d'activités » in Kozinets R., "E-tribalized marketing ? : the strategic implications of virtual communities of consumption", *European Management Journal*, 1999.
[104] GENSOLLEN, Michel, « Biens informationnels et communautés médiatées » in *Revue d'Économie Politique*, Numéro « Marchés en ligne et communautés d'agents », 2004.
[105] HEUDE Rémi-Pierre, *L'image de marque*, op. cit.

image dépend de quatre phénomènes qui sont, en fait, des contenus : les sensations, les émotions, les informations, les associations et résonances déclenchées dans la mémoire »[106]. Nous allons à présent analyser plus précisément comment se traduit la performance des organisations qui se mettent en image et comment elles déploient ces différents « contenus » pour asseoir leur légitimité.

B. Une transparence mise en mots et en images à travers un discours de preuves

Dans l'un de ses articles[107], Olivier Aïm s'est intéressé à la transparence dans les questions environnementales, la transparence et l'accès à l'information étant deux des principes constitutifs du Sommet de Rio en 1992. Il définit la notion de transparence *a contrario* de ce qu'a été Tchernobyl, à savoir un « paradigme de l'opacité ». Le parti-pris de l'auteur est d'affirmer que la notion de transparence s'entend de deux façons différentes : d'une part, il y a la « transparence supposée de l'outil » et d'autre part, on peut analyser la transparence comme l'objet d'une action. En d'autres termes, en voulant mettre en scène cette transparence, ceux qui la prônent affirment implicitement que « dire c'est faire et *faire c'est dire ce que l'on fait* ». La parole d'une organisation l'engage ainsi à accompagner ce qu'elle dit de faits, à la fois parce que les propos qu'elle tient ont une fonction de publicisation de ses pratiques – c'est en tout cas le rôle du discours corporate que de rendre publiques l'histoire, les valeurs et les pratiques d'une organisation – et parce que selon l'adage latin, contre un fait, il n'est pas d'argument possible[108]. Ainsi le discours corporate des organisations est nécessairement un discours de preuves à partir du moment où ces dernières accompagnent leurs paroles de faits pour asseoir leur crédibilité. Autrement dit, le discours de preuves des organisations devient un discours performatif qui, en même temps qu'il porte l'image des organisations, engage ces dernières auprès de leurs parties prenantes. Qui plus est, la conduite transparente à laquelle les organisations s'engagent ne se traduit pas seulement dans le discours qu'elles déploient ou dans les outils auxquels elles ont recours mais dans leur action et leur comportement. La transparence devient alors un « idéal de communication performante »[109] à la fois parce qu'elle incite les organisations à une mise en visibilité de leurs actions et de leurs décisions et, ce faisant, les engage à

---

[106] JOANNES, Alain, *Communiquer par l'image*, op. cit.

[107] AÏM, Olivier, « La transparence rendue visible. Médiations informatiques de l'écriture », *Communication et langages*, n°147, 2006, p. 31-45.

[108] L'adage latin est le suivant : « *contra factum, non datur argumentu* »".

[109] On doit cette expression à Olivier Aïm (« La transparence rendue visible. Médiations informatiques de l'écriture », op. cit.), par opposition à une époque où le secret était considéré comme une pratique courante des institutions (l'auteur prend pour paradigme de cette situation le cas de Tchernobyl).

traduire cette mise en visibilité par des gestes qui « se présent[ent] comme une *praxis* connectée à une éthique » [110].

Comment les valeurs d'une organisation se trouvent-elles alors traduites dans les faits ? Comment la transparence prônée dans le discours des organisations est-elle mise en scène ? Avant de répondre à ces questions, revenons d'abord sur la définition de la transparence, en nous appuyant sur celle qu'en donne Bernard Dagenais [111] : « La transparence, sur le plan matériel, est l'attribut d'un objet (verre) ou d'un état (eau) qui nous permet de voir à travers. Sur le plan symbolique, elle concerne l'attitude d'une personne physique ou morale qui joue à livre ouvert, avec limpidité, pureté et netteté ». Ce qui est intéressant dans cette définition, c'est la notion de jeu sur laquelle Olivier Aïm revient également dans son article. L'idée qu'on « joue la transparence » renvoie à l'idée d'une mise en scène de cette dernière – Olivier Aïm parle d'une « scénographie de l'engagement ». N'y a-t-il pas dès lors un paradoxe entre la transparence qui, par définition, ne suppose aucun intermédiaire – l'objet transparent laisse voir à travers, sans qu'il y ait besoin de dévoiler quoi que ce soit – et l'affirmation selon laquelle on « *joue* à livre ouvert », qui suppose une intervention extérieure ? Une des réponses à cette question se trouve peut-être dans le fait que la transparence est nécessairement mise en scène à partir du moment où elle ne se dit pas explicitement comme telle mais se montre à travers des images, des faits, des chiffres qui constituent des preuves de la volonté des organisations à communiquer sur leur activité et leur actualité, c'est-à-dire à rendre ces informations publiques. Nous verrons par la suite que pour mener une politique de transparence efficace, les organisations n'ont d'autre choix que d'ordonner et de sélectionner les informations qu'elles diffusent afin que leur message soit efficace et compréhensible. Autrement dit, la performance des organisations repose moins sur leur aptitude à tout dire que sur leur capacité à ordonner et construire un discours qui inspire suffisamment confiance pour les légitimer. Dès lors, la légitimité des organisations ne repose pas seulement sur leur capacité à montrer des actions performantes mais également sur l'humanité dont elles font preuve, sur la relation de proximité qu'elles parviennent à créer avec leurs parties prenantes, sur l'expérience et le savoir-faire qu'elles ont développés au fil de leur existence ou encore sur leur capacité à évoluer avec leur environnement. Cette transparence mise en scène, qui contribue à l'image des organisations, est d'autant plus stratégique qu'elle a pour but de convaincre des publics dont l'opinion est garante de la pérennité et de la crédibilité d'une marque.

---

[110] *Ibid*.

[111] DAGENAIS, Bernard, « Le principe de la transparence dans les politiques de communication des entreprises : un miroir aux alouettes », op. cit.

On peut ainsi prendre l'exemple de la marque Carrefour qui, à travers sa publicité vidéo « j'optimisime »[112] – un néologisme né de la contraction entre « j'optimise » et « optimisme » –, s'efface complètement en tant que marque – le logo Carrefour n'apparaît qu'à la toute fin de la vidéo –, au profit d'un discours d'état d'esprit, qui s'offre aux spectateurs comme une réponse au contexte économique de restriction budgétaire. Comme le suggère la voix-off du film publicitaire, l'optimisation permet d' « obtenir plus et mieux pour moins ». Quant à l'optimisme, « les hommes et les femmes vivent mieux et ont meilleure santé, [de] ne pas gâcher, [de] s'entraider, [de] consommer mieux » grâce à lui. Plus qu'une campagne produit, plus qu'un discours de preuves, la marque capitalise ici sur un spot qui montre une multiplicité d'individus, jeunes et moins jeunes, d'origines sociale et géographique différentes, dans une mise en scène dynamique, rythmée et colorée pour porter un discours d'état d'esprit – une invitation à l'optimisme – et même un discours sociétal – Carrefour renvoie l'image d'un groupe qui sait donner à ses clients ce dont ils ont besoin pour « profiter de la vie plus que jamais ». Ainsi la performance ne se résume-t-elle donc pas à la capacité des organisations à fournir des preuves de leurs bons résultats ou des services rendus mais repose aussi sur leur aptitude à répondre aux besoins des individus et à mettre en scène cette contribution de façon crédible.

Nous l'avons évoqué dans une première partie de ce mémoire, l'accès des individus aux technologies de l'information favorise l'émergence d'une société de l'évaluation où chaque internaute, à partir du moment où il a la possibilité d'aimer, de commenter, de partager, de critiquer ou encore de signaler des contenus peut évaluer une marque. Avec cette question de l'évaluation, ce qui est en jeu, c'est la légitimité des organisations et la valeur qu'elles ont aux yeux de leurs publics. Quel discours construire pour fonder la reconnaissance des organisations par leurs publics et asseoir leur légitimité ? L'existence d'un Festival du Film Corporate est sans doute une bonne illustration de cette nécessité pour les organisations de jouir d'une reconnaissance de la part de leurs publics, mais aussi de leurs pairs et des institutions. Reconnaissance du travail des communicants d'une part mais également reconnaissance de la légitimité des organisations à s'exprimer à travers le format animé. Que signifie le fait que l'on remette des prix pour des contenus corporate ? On pourrait formuler dans un premier temps l'hypothèse qu'en récompensant certaines catégories de formats animés, le jury du Festival du Film Corporate institutionnalise un genre, le film corporate. Selon la définition de l'encyclopédie Universalis, l'institutionnalisation est « un processus par lequel une réalité sociale, quelle qu'elle soit, est en train de se faire jour au sein d'une société ou de l'un de ses groupes. Dit autrement, c'est un mécanisme au cours duquel ce qui n'était pas encore perçu comme existant par des

[112] La vidéo est disponible au lien suivant : https ://www.youtube.com/watch ?v=fiqK-wMRBcA.

agents sociaux prend peu à peu forme par et en leur présence, au travers de leurs activités mentales, de leurs discours et pratiques, et finit par se voir doté d'une extériorité, d'une force ou d'une consistance suffisantes à leurs yeux pour bénéficier du qualificatif de réalité. »[113] Or, cette hypothèse est invalidée dès lors qu'on considère l'antériorité du film corporate, qui a existé bien avant la création du festival qui lui est dédié et dont la troisième édition s'est tenue en 2017[114]. On peut alors formuler une deuxième hypothèse : en évaluant et en récompensant des films corporate, on n'évalue pas seulement l'organisation et sa trace laissée auprès de ses différents publics ; on évalue également sa capacité à se mettre en scène et en image, son aptitude à se raconter. Plusieurs questions se posent alors : quel discours les organisations doivent-elles construire pour fonder une reconnaissance et une légitimité que leurs publics leur attribuent par ailleurs ? Quelle place donner à l'image dans ce discours ? Et comment pérenniser cette légitimité ?

L'expression française de « preuve par l'image » ou « preuve en image » suggère un lien étroit entre la tenue d'un discours et l'accompagnement de ce dernier par des images, les images venant étayer ce qui a été dit. Peut-on affirmer dès lors que les images – parce qu'elles rendent visibles des objets, des individus, des figures, des événements, et d'autres choses encore – constituent en elles-mêmes des preuves ? Pierre Beust et ses collègues[115] se sont intéressés à l'expression de « preuve par l'image » et ont formulé le postulat suivant : l'image en tant que telle n'est pas une preuve mais c'est ce qu'on en fait, le discours qu'on construit autour d'elle qui l'instrumentalise en tant que preuve. Cela tient notamment au fait qu'il peut y avoir de multiples usages des images et, partant, de multiples interprétations de ces dernières. Les auteurs ont ainsi convoqué l'exemple des événements du 11 septembre pour mettre en évidence le fait que plusieurs théories du complot ont vu le jour, mettant en doute ce que des millions de personnes à travers le monde ont vu.

Si l'image dispose d'une force indéniable dans la construction d'un discours de preuves et, plus largement, dans la construction de la légitimité et de la crédibilité des organisations aux yeux de leurs parties prenantes – en ouvrant les coulisses des organisations au grand public et en se montrant en pleine action – la possibilité qu'elle soit interprétée de différentes façons pose la question de sa construction : le discours de preuves est-il encore un gage de légitimité des organisations dès lors qu'il est mis en scène ? Sur quoi se fonde la crédibilité des marques dès lors que leur politique de

---

[113] FRETEL, Julien, *Encyclopædia Universalis* [en ligne], article « Institutionnalisation », http ://www.universalis.fr/encyclopedie/institutionnalisation/, article consulté le 09/08/17.

[114] Il faut d'ailleurs noter qu'un festival existait déjà avant, le festival du Creusot, rebaptisé le Fimac (Festival international des médias institutionnels corporate) en 2006, qui s'est arrêté en 2011 après 25 éditions consécutives.

[115] BEUST, Pierre, COZIEN, Roger, MAUGER, Serge, « Tungstene : preuve par l'image et image de preuve », *Journées de Rochebrune (janvier 2013)*, Rochebrune, France, 2013, p. 13-19.

transparence et d'authenticité relève d'un artifice ? Pour répondre à ces interrogations, nous reviendrons sur le paradoxe du discours de preuves en tentant d'y apporter une solution.

II. LE DISCOURS DE PREUVES DES MARQUES, UNE HISTOIRE MONTÉE DE TOUTES PIÈCES ?

Sur quels éléments repose la légitimité des organisations dans la mise en scène de leur transparence ? Comment le discours de preuves peut-il être le signe de l'authenticité et de la bonne foi de la part des organisations dès lors qu'il est construit ?

A. Révéler l'envers du décor : une stratégie de communication à part entière

Si l'on reprend la réflexion de Pierre Beust et ses collègues [116], il apparaît que l'image en tant que telle n'est pas une preuve mais « c'est le discours qui instrumentalise l'image en tant que preuve ». Cette question de l'instrumentalisation appelle une double réflexion : l'image n'est pas une preuve en elle-même, c'est donc qu'elle est le fruit d'une construction. Cette construction sert une stratégie de communication qui permet aux organisations de révéler l'envers du décor. En posant la transparence comme une construction, on soulève un paradoxe dans la mesure où la transparence, si on l'associe à une idée d'authenticité, ne devrait pas appeler une mise en scène, une construction ou l'élaboration d'une quelconque stratégie [117]. Quel est dès lors l'objectif de cette stratégie de transparence ?

Camille Rondot [118] étudie la portée des prix attribués à l'Unesco et montre que pour se légitimer et pour exister, l'Unesco doit faire ses preuves en publiant des indicateurs de performance. La médiatisation des prix de l'Unesco n'est autre qu'un moyen de publiciser – c'est-à-dire de révéler au grand jour – et de mettre en scène cette performance. Autrement dit, la preuve est garante aussi bien de l'existence d'une institution que de sa légitimité, d'autant plus pour une organisation internationale comme l'Unesco. Dans quelle mesure existence et légitimité sont-elles liées ? Pour répondre à cette question, on peut revenir sur le double sens de la performance. L'auteur la définit d'une part comme un « processus symbolique (performance sémiotique liée au concept de performativité) ». Autrement dit,

[116] BEUST, Pierre, COZIEN, Roger, MAUGER, Serge, « Tungstene : preuve par l'image et image de preuve », op. cit.
[117] Nous reviendrons par la suite sur ce paradoxe de la construction du discours de preuves.
[118] RONDOT, Camille, « Le prix comme manifestation d'une légitimité politique : la médiatisation de l'évaluation sur le site internet de l'Unesco comme élément performant » in BOUCHARD Julie, CANDEL Etienne, CARDY Hélène et GOMEZ-MEJIA Gustavo, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang, 2015, p. 129-147.

comment produit-on et met-on en scène une image de la réussite ? D'autre part, la performance est également une « déclinaison de formes matérielles d'un objet social (la performance est liée à l'efficacité, la réussite…) » : comment l'organisation se met-elle alors elle-même en scène pour fonder sa légitimité ? Ce double sens de la performance en français, on le retrouve également dans le verbe anglais *to perform*. Dans son sens le plus basique, *to perform*, c'est accomplir ou réaliser une tâche, une opération, une action. *To perform*, c'est aussi le fait de se comporter d'une certaine manière, le fait de se produire, d'interpréter ou de jouer un rôle. Ce sens renvoie alors à l'univers de la comédie qui suppose une mise en scène, un jeu de rôle. Enfin, le verbe anglais *to perform* renvoie aussi à l'idée de performance. Ainsi, performance et réalité se trouvent donc liées au sens où, en disant et en montrant ce qu'elle est, une organisation atteste en même temps de sa performance. C'est justement ce qu'a analysé Camille Rondot en étudiant la fonction des prix dans le cas de l'Unesco : au-delà de l'évaluation de l'organisation internationale qui permet de la rendre crédible, les prix permettent la médiatisation des actions et de la performance de l'Unesco et, ce faisant, intègrent également une dimension événementielle : médiatiser la remise de prix, c'est aussi médiatiser le fait que l'Unesco continue d'agir au quotidien.

On peut alors transposer le cas de l'Unesco à toutes les organisations de façon plus générale : à partir du moment où ces dernières se mettent en scène au travers d'un film ou d'un discours, elles montrent qui elles sont, elles montrent ce qu'elles font et, ce faisant, leur discours se dote d'une valeur performative : en disant qui elles sont et ce qu'elles font, les organisations s'engagent à faire ce qu'elles disent [119]. On peut ainsi nuancer notre propos initial en affirmant que ce n'est pas le discours de preuves à lui seul qui constitue une stratégie de communication dans la promotion de la performance des organisations, mais le fait même de médiatiser le discours d'une marque – que ce dernier soit incarné dans une image, dans une annonce, dans un film ou encore dans un spot – participe déjà de la publicitarisation de sa performance. Nous allons à présent analyser les ressorts de cette publicitarisation en prêtant une attention particulière au paradoxe que soulève la construction d'un tel discours.

B. Construire les faits : le paradoxe du discours de preuves et les limites d'une politique de transparence absolue

A partir du moment où une marque ne fait pas qu'exposer des faits, des chiffres ou encore des preuves mais les met en scène en construisant un récit, ce discours fabriqué peut soulever une ambiguïté que retranscrit bien l'expression « raconter des histoires ».

Prise dans son sens littéral, cette expression signifie faire le récit de quelque chose ; au sens figuré, raconter des histoires, c'est raconter des mensonges. La volonté de transparence des marques à travers leur mise en récit repose donc sur un paradoxe, celui de se raconter tout en racontant une histoire, c'est-à-dire un récit fabriqué et *possiblement* fictif. Ce paradoxe transparaît notamment dans le *making-of*, un format animé qui vise à révéler les coulisses d'un événement, d'un tournage, d'une organisation, etc. Eleni Mouratidou [120] s'est intéressée à l'objet du *making-of* dont le principe repose sur une volonté de transparence, de proximité et de connivence envers les spectateurs, d'où découle un « effet d'authenticité et de vérité » : le *making-of* révèle les artifices de fabrication d'un film ou d'un événement en montrant ce qui est invisible d'ordinaire, en dévoilant ce qui n'a pas vocation à être dévoilé à l'origine, phénomène que l'auteur nomme également « spectacularisation de la vie privée ». Ce qui est particulièrement intéressant avec cette notion, c'est le double sens de la spectacularisation, qui est à la fois le fait de rendre spectaculaire – c'est-à-dire qui frappe par son aspect remarquable – et de mettre en scène – c'est-à-dire de donner en spectacle. Ce deuxième sens soulève un nouveau paradoxe : alors qu'originellement, le *making-of* vise à dévoiler les coulisses, à faire lumière sur ce qui était caché ou inconnu, en fin de compte, ce lever de voile s'apparente à un nouvel artifice, à une nouvelle mise en scène : « En effet, bien loin d'être un processus de mise en visibilité du caché et du secret, ce qui produirait un objet sans fard, le *making-of* s'organise comme une nouvelle mise en scène. Mise en scène de la déconstruction, mise en scène du dévoilement, mise en scène de la transparence. Ce qui est ontologiquement contradictoire, antinomique. » [121] Le *making-of*, parce qu'il constitue un bout-à-bout de scènes préalablement choisies, coupées puis montées, est nécessairement une mise en scène, c'est-à-dire à la fois une « réalisation scénique ou cinématographique d'une œuvre lyrique ou dramatique, d'un scénario » [122] mais potentiellement aussi une « manière affectée de présenter, d'organiser quelque chose pour éblouir, pour tromper ou pour obtenir quelque avantage » [123]. En cela, le *making-of* constitue une double performance : une performance au sens d'un processus symbolique de mise en scène d'une image d'une part – en l'occurrence une image qui valorise l'image de marque d'une entreprise – et une

---

[119] Nous reviendrons par la suite sur la valeur performative du discours de preuves.

[120] MOURATIDOU, Eleni, « La transparence mise en scène : rhétorique du dévoilement dans les *making of* des discours des organisations », in LIBAERT, Thierry. (Dir.), *La communication transparente. L'impératif de la transparence dans le discours des organisations*, UCL Presses Universitaires de Louvain, 2015, p. 91-105.

[121] *Ibid*.

[122] Définition du Larousse, article « Mise en scène », http ://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mise/51755/locution ?q=mise+en+page#181824, page consultée le 09/08/17.

[123] *Ibid*.

performance au sens d'une mise en scène qui vient asseoir la légitimité d'une organisation en faisant oublier qu'elle est elle-même un artifice d'autre part.

C'est en fin de compte sur ce paradoxe que se construit tout le discours de preuves des organisations : en dévoilant leurs coulisses et en prônant un impératif de transparence et d'authenticité, les organisations ont en même temps recours à l'artifice de la construction du discours. Peut-on alors encore parler de transparence à partir du moment où l'information est filtrée voire transformée ? Plus largement, cette question renvoie à la problématique de la transmission d'une information : cette dernière émane toujours d'un ou plusieurs émetteurs et est diffusée vers un ou plusieurs destinataires. Ainsi, dès lors qu'on parle d'information, on parle aussi nécessairement de médiation. Si l'image, qu'elle soit fixe ou animée, n'est toujours que le fruit d'une construction sociale et politique – parce que choisir de montrer tel objet, telle scène, tel lieu plutôt qu'un autre, c'est déjà construire l'image d'une certaine façon –, sur quoi jouent les organisations pour faire gage de sincérité, de transparence et d'authenticité auprès de leurs publics ? Face à cette « peur des images » et de cette « méfiance à l'égard de la communication », John Durham Peters et Eric W. Rothenbuhler[124] s'intéressent au problème de la médiation pour déconstruire l'idée reçue selon laquelle symbole et réalité d'une part et récit et vérité d'autre part s'opposeraient au point d'être incompatibles. Pour les deux auteurs, la question n'est pas de savoir si la société et la communication sont des constructions, car elles le sont, mais plutôt de « décrire et d'expliquer comment elles sont fabriquées et comment elles fonctionnent », propos qu'ils formulent autrement dans leur article : « Inutile donc d'opposer une communication directe à une communication médiatisée. Intéressons-nous plutôt à la variété des formes et aux possibilités structurelles propres à chacune d'entre elles. » Les auteurs prennent ainsi l'exemple de la retransmission des Jeux Olympiques à la télévision et affirment que « les jeux télévisés et ceux qui se déroulent dans les stades sont deux performances symboliques qui diffèrent par leur forme, mais pas par leur degré de réalité. ». En effet, les athlètes, les téléspectateurs ou encore les spectateurs « participent authentiquement à une réalité », qui se poursuit autour d'un verre en commentant les faits retransmis à la télévision pour les téléspectateurs ou dans les gradins pour les personnes venues assister aux Jeux Olympiques. Si l'on transpose cette réflexion à l'étude des formats animés dans la construction de l'image de marque des organisations, il importe de comprendre la mécanique de construction de ce discours et l'économie propre à l'image et au format animé.

[124] PETERS, John Durham, ROTHENBUHLER, Eric W., « Au-delà de la peur des images. La réalité de la construction », traduit de l'anglais par Germaine Mandelsaft et Daniel Dayan, in *Hermès*, n°13-14, 1994.

On peut ainsi prendre l'exemple de deux pre-rolls [125] SNCF dont l'objectif premier est de faire connaître la marque employeur SNCF [126]. Pour illustrer de façon simplifiée ce que SNCF fait au quotidien et donner envie aux candidats intéressés de rejoindre le groupe, chacune de ces vidéos s'appuie sur des chiffres dont la fonction est d'apporter une preuve de l'efficacité du groupe en matière de recrutement et de formation. La question de l'authenticité de la représentation ne se pose pas dans le cas présent puisque la vidéo est exécutée en motion design, une technique qui vise à produire du contenu graphique animé, audiovisuel et interactif. Dès lors, sur quels éléments reposent la force et la légitimité du discours de preuves du groupe SNCF ? Le choix d'une mise en scène minimaliste met ici en lumière la force du chiffre comme preuve de la performance du groupe [127]. Amaia Errecart [128] met d'ailleurs en évidence la force du chiffre dans le discours de la preuve et de la démonstration : « L'abondance de données chiffrées, qui apparaît à travers les indicateurs, objectifs et autres résultats, apporte une caution d'objectivité, voire de scientificité aux informations données. Elle s'inscrit également dans une perspective d'évaluation de la pratique des acteurs et de son efficacité ». Il apparaît ici que la donnée chiffrée est non seulement un moyen d'objectivation du discours mais qu'elle permet également une évaluation des acteurs. Dès lors, le chiffre n'est plus seulement un élément de discours mais il est une performance à lui seul puisqu'en disant ce qu'une organisation est et fait, il participe de la construction d'une image de marque favorable. Ainsi, la première vidéo qui vise à présenter la chaîne des métiers SNCF délivre le message suivant : « SNCF, c'est plus de 150 métiers qui travaillent ensemble pour assurer le quotidien des usagers », un message mis en images à travers la représentation de collaborateurs SNCF appartenant à des corps de métiers différents – technicien de maintenance mécanique, agent d'escale ferroviaire, aiguilleur du rail, conductrice de trains, ingénieure, technicien de la voie, commercial en gare – qui, chacun à leur manière, font avancer le train. Le message principal est étayé au fur et à mesure du film par d'autres preuves chiffrées : « Plus de 150 métiers complémentaires permettent à 10 millions de voyageurs de se déplacer chaque jour en toute sécurité » ou encore « SNCF recherche plus de 5 000 talents ». Dans une autre vidéo où

---

[125] « Le pré-roll vidéo est un format d'affichage des publicités vidéos sur Internet qui consiste à afficher le message publicitaire vidéo pendant quelques secondes avant la visualisation d'une vidéo de contenu (bande annonce cinéma, émission, vidéo communautaire, catch-up TV,..) », Source : BATHELOT Bertrand, article « Pre-roll vidéo », www.definitions-marketing.com, article mis à jour le 13/09/15, page consultée le 09/08/17.

[126] Les deux pre-rolls dont nous traitons ici peuvent être visionnés aux adresses suivantes : https ://www.youtube.com/watch ?v=SaCSVbmdKK0 (« Qui fait avancer les trains SNCF ? ») ; https ://www.youtube.com/watch ?v=u4smkd46kEE (« L'Ecole des métiers SNCF »).

[127] Nous employons ici le terme de performance au sens de résultat obtenu par le Groupe en matière d'offre d'emploi.

[128] ERRECART, Amaia, « Communication associative et rhétorique de la transparence : une approche sémio-discursive » in LIBAERT, Thierry. (Dir.), *La communication transparente. L'impératif de la*

SNCF promeut cette fois son Ecole des Métiers, une école qui délivre une formation théorique et pratique à ses étudiants, le chiffre est une nouvelle fois au service d'un discours rationnel qui vise à convaincre les étudiants de la pertinence de l'offre SNCF : « 40 formations gratuites et rémunérées », « Chaque année, 700 étudiants formés » ou encore « Taux de réussite de 90 % au diplôme » [129].

Captures d'écran du pré-roll « La chaîne des métiers SNCF »

Si le chiffre est un élément de preuve à lui seul, le discours de preuves d'une organisation ne peut toutefois pas s'en tenir uniquement aux chiffres [130] et prend aussi corps dans un récit et une mise en scène qui le valorisent afin de toucher son public[131]. De plus, ce qui vaut dans une situation donnée – dans le cas des pre-rolls SNCF que nous venons de prendre pour exemple – n'est peut-être pas généralisable pour toutes les organisations et dans tous les cas de figure. Certes, la preuve chiffrée est un argument de force pour valoriser la marque employeur SNCF, mais dans ce cas précis elle s'adresse essentiellement à des publics qui sont soit déjà sensibilisés à ces messages (parce qu'ils sont intéressés par l'activité du groupe SNCF et par une carrière dans l'entreprise), soit en recherche active d'opportunité professionnelle et sont donc à l'écoute des messages qui leur sont adressés en ce sens. Ainsi émettons-nous ici la même réserve que lorsque nous parlions plus tôt des limites d'une idée de désinstitutionnalisation du discours institutionnel à travers les formats d'animation courts : quelle est la portée du discours de preuves des organisations auprès de publics qui ne se sentent pas concernés ou ne sont simplement pas informés de la problématique abordée ? En fin de compte, l'enjeu pour les organisations est de fonder leur discours de preuves sur des arguments qui consolident leur crédibilité ; l'art de construire son image de marque devient alors une performance à part entière. Mais à cet

---

transparence dans le discours des organisations, UCL Presses Universitaires de Louvain, 2015, p. 247-262.

[129] Voir scripts intégraux en annexe 5, p. 139-140.

[130] Nous aborderons ce point plus en profondeur lorsque nous parlerons de la communication des organisations comme mise en récit des marques.

[131] Nous verrons ainsi par la suite en quoi preuve et émotion ne sont pas antinomiques.

enjeu s'en ajoute un deuxième, qui est de choisir les arguments qui pourront le mieux parler aux publics auxquels les organisations s'adressent.

> ***« Tout à l'heure tu disais que les messages ne changeaient pas tout, surtout quand on fait par exemple de la communication sur la marque employeur. Est-ce qu'on arrive toujours à captiver à travers un message simple aujourd'hui en disant "on recrute tant de personnes" ?***
> *Je ne sais pas si ça suffit aujourd'hui. Enfin, il y a un contexte du marché de l'emploi où forcément, si t'arrives avec un argument disant "On recrute 1 000 personnes" par rapport à il y a 20 ans où tu disais "On recrute 1 000 personnes", je pense que le message suffit aujourd'hui. Le marché du travail est tellement tendu que maintenant c'est un argument choc. Mais je pense qu'on reviendra, quand ça ira un petit mieux, il faudra que les employeurs promettent un peu plus de choses que juste avoir un contrat. »*
>
> Entretien réalisé avec Franck Martin, Concepteur-rédacteur chez TBWA\Corporate, le 03 août 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 126-130).

Finalement, à l'exigence de transparence se substitue ce que Thierry Libaert et ses confrères [132] appellent le « concept d'authenticité » qui se résume ainsi : « Je ne dis pas tout, tout ce que je dis est vrai ». C'est le principe à la base de toute mise en scène qui, par définition, n'est pas l'exacte retranscription de la réalité mais une re-présentation de cette dernière. On le voit avec l'exemple des pre-rolls SNCF dont l'efficacité repose sur un format court, des messages simples et une sélection de chiffres-clés déterminés au préalable. Qui plus est, une société de la transparence totale serait-elle souhaitable ? Thierry Libaert et ses confrères [133] d'affirmer ainsi : « Une société de la transparence totale serait une société du trop-plein. […] Dans la sphère organisationnelle, les communicants sont invités à une approche plus mesurée et à entreprendre un travail de recherche de la transparence dans les thèmes ("ce que je peux dire"), dans les publics ("à qui puis-je le dire") et dans le temps ("à quel moment pourrais-je le dire") ». Comment arbitrer dès lors entre une absence de transparence, qui reviendrait à montrer une forme d'opacité dans sa communication, et une transparence totale ?

On pourrait formuler le paradoxe de la transparence en ces termes : plus une organisation revendique un principe de transparence, plus son discours a des chances

---

[132] LIBAERT, Thierry. (Dir.), *La communication transparente. L'impératif de la transparence dans le discours des organisations*, op. cit.
[133] *Ibid* p. 9.

d'éveiller les soupçons. En somme, les entreprises qui veulent se montrer transparentes et authentiques n'ont-elles pas plutôt intérêt à ne pas trop insister dessus si elles veulent conserver leur crédibilité auprès de leurs publics ? On pourrait alors considérer le recours aux formats animés comme une manière de ne pas discourir longuement sur la transparence mais de l'étayer par des preuves, soit en révélant les coulisses de son organisation, soit encore en donnant la parole à des collaborateurs, pour ne citer que ces exemples. En d'autres termes, le film serait un moyen de basculer de la simple logique discursive à une logique de preuve par l'exemple - ou dans le cas plus précis du format animé, de preuve par l'image. Plutôt que de considérer la transparence comme un objet de discours (« communication sur la transparence » [134]), il faudrait alors davantage la concevoir comme un processus (« communication transparente » [135]), dont le film est ici un mode d'expression parmi d'autres. Par ailleurs, quelle légitimité pour l'impératif de transparence si souvent revendiqué par les organisations à partir du moment où une relation de confiance s'instaure entre l'organisation et ses parties prenantes ? En effet, si le besoin de transparence des organisations est de plus en plus prégnant, c'est notamment parce qu'un climat de défiance s'est installé entre les organisations et leurs parties prenantes ; c'est aussi parce que ces dernières ont plus facilement accès à une grande quantité d'informations et que, ce faisant, elles peuvent être ambassadeurs ou au contraire détracteurs des marques. Aussitôt qu'un climat de confiance s'installe, la défiance décroît et les organisations, même si elles continuent à se montrer performantes au quotidien, jouissent d'une réputation favorable auprès de leurs publics. Yonnel Poivre-Le Lohé [136] d'affirmer ainsi : « la transparence est intimement liée à l'authenticité et à la confiance. Quand on a confiance, on n'exige pas de tout savoir jusqu'au moindre détail ». Si le propos de Yonnel Poivre-Le Lohé a le mérite de faire lumière sur la possibilité de moduler le degré de transparence d'une organisation dans sa communication, il ne faut toutefois pas considérer la confiance de ses parties prenantes comme acquise de façon pérenne. Dans la mesure où l'image et la réputation d'une organisation fluctuent au gré de l'actualité et de la conjoncture sociale, politique et économique, la confiance de ses parties prenantes se renouvelle au quotidien, et c'est là un des enjeux de la communication corporate qui, pour créer de l'attachement et de la fidélisation à une marque, un groupe, une organisation, doit réussir à créer du lien avec ses parties prenantes sur le long-terme.

---

[134] LIBAERT, Thierry (Dir.), *La communication transparente. L'impératif de la transparence dans le discours des organisations*, op. cit.
[135] *Ibid*.
[136] POIVRE-LE-LOHE, Yonnel, « A la recherche du juste degré de transparence » in LIBAERT, Thierry. (Dir.), *La communication transparente. L'impératif de la transparence dans le discours des organisations*, UCL Presses Universitaires de Louvain, 2015, p. 313.

C. Un discours néanmoins mesuré d'autant qu'il s'inscrit dans une ère de la conversation

Si la légitimité des organisations repose sur leur capacité à se montrer transparentes à travers la diffusion d'un discours de preuves, nous avons vu que ce dernier ne suffisait pas. La preuve n'est qu'un des leviers de la légitimation des organisations. A elle peuvent s'ajouter d'autres paramètres, parmi lesquels une confiance pérenne des parties prenantes envers les organisations, une capacité à générer du lien et de la conversation entre les marques et leurs publics, une humanisation du discours et des pratiques des organisations qui rend possible une identification des publics à la marque. Ces paramètres sont d'autant plus stratégiques qu'ils prennent corps dans une société transformée par l'accès à l'information et, avec lui, la croissance de la défiance des individus et de leur aptitude à évaluer les émetteurs des messages. Finalement, le paradoxe de la construction du discours de preuves peut justement trouver une résolution en ceci que la communication des organisations est désormais éprouvée par une multiplicité de parties prenantes. Nous l'avons mentionné en introduction de ce mémoire avec la définition de l'image des organisations comme « discutable et souvent discutée » par TBWA\Corporate et nous l'avons rappelé tout au long de ce mémoire. Cette intégration des parties prenantes dans les stratégies de communication des marques nous invite à penser la question de la réception et de la perception du discours des organisations, que ce discours soit un discours de preuves, un discours de performance, un discours émotionnel, un discours visionnaire ou qu'il soit tout cela à la fois. Nous avons jusqu'à présent analysé le recours aux formats animés et la mise en scène d'une transparence en nous plaçant du point de vue des organisations, mais qu'en est-il de la réception de ces différents éléments ? L'émergence d'une société de l'évaluation va de pair avec une logique d'apprentissage des individus qui consiste à contourner les contenus qui les dérangent ou ne les intéressent pas [137]. Dès lors le discours de preuves est-il soumis à l'arbitrage des parties prenantes, à leur aptitude à évaluer, rejeter, contester des contenus.

La stratégie des organisations ne repose alors peut-être plus uniquement sur une logique de la promotion – promotion d'une image de marque, d'un discours de preuves, d'une politique de la transparence– mais sur une logique conversationnelle : finalement, la promotion de l'image de marque des organisations à travers les formats animés, et plus généralement à travers tous les dispositifs déployés par les organisations dans leur communication corporate, est conditionnée à la réception et à l'évaluation de ces derniers par les publics. On le voit particulièrement bien avec l'exemple des formats animés courts

[137] KESSOUS Emmanuel, MELLET Kevin, ZOUINAR Moustafa, « L'économie de l'attention : entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur », op. cit.

qui, en suscitant de l'interaction et de l'engagement, créent de la conversation autour des marques et, partant, leur permettent d'émerger au milieu du discours des marques concurrentes.

Pour Karine Berthelot-Guiet[138], la défiance et la suspicion des consommateurs incitent les marques à adopter une posture de dépublicitarisation, c'est-à-dire une « tactique des annonceurs qui vise à se démarquer des formes les plus reconnaissables de la publicité pour lui substituer des formes de communication censées être plus discrètes »[139]. Mais la peur de la critique des consommateurs n'est pas la seule raison à cette dépublicitarisation : cette stratégie entend aussi contrer la mauvaise opinion des professionnels des médias et des grandes entreprises. Ces deux paramètres donnent naissance à un changement de dénomination : de la réclame, à la publicité, puis à la communication, les organisations seraient désormais entrées dans une ère de la conversation. Avec cette notion de conversation est introduite l'idée qu'il n'y aurait plus de verticalité descendante de la publicité mais une horizontalité qui permettrait à chaque individu de participer, de répondre, d'entrer en conversation avec les marques. En somme, le raisonnement est ici semblable à celui que nous évoquions plus tôt en parlant du changement de paradigme de l'influence : au même titre que les internautes, constamment sollicités pour donner leur avis, peuvent réagir et interagir à l'information qu'ils reçoivent, en disant que la relation qui caractérise les échanges entre les organisations et leurs publics se nomme conversation, on met les unes et les autres sur un pied d'égalité. Finalement, la question qui se pose est aussi celle de savoir comment construire sa légitimité à l'aune du « good » et du « bad » buzz puisqu'en créant de la conversation sur elles et avec elles, les organisations gagnent en notoriété et véhiculent une certaine image d'elles sur la toile. C'est en effet de ces conversations sur les marques que naissent les phénomènes de *buzz* sur les réseaux sociaux, terme que l'on peut définir ainsi : « Le buzz est initialement un phénomène ou une technique de communication qui consiste à faire parler d'un produit ou d'un service avant même son lancement en entretenant un bouche à oreille savamment orchestré et des actions ciblées auprès des leaders d'opinions (journalistes, blogueurs, etc.). […] Le terme de buzz a ensuite connu un glissement sémantique et est souvent désormais utilisé comme un synonyme d'un phénomène viral ou d'une rumeur, ou comme un synonyme du marketing viral dans le cas du buzz marketing. »[140] Néanmoins, le phénomène du buzz est certes un élément qui

---

[138] BERTHELOT-GUIET, Karine, « Extension du domaine de la conversation : discours de marque et publicitarité » in *Communication & langages*, 2011, p. 77-86.
[139] BERTHELOT-GUIET, Karine, MARTI DE MONTETY, Caroline, PATRIN-LECLERE, Valérie, « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », op. cit.
[140] BATHELOT, Bertrand, article « Buzz », www.definitions-marketing.com, article mis à jour le 04/06/16, page consultée le 15/08/17.

participe de la construction de la notoriété et de la légitimité des organisations, notamment sur le Web et les réseaux sociaux, mais cela ne signifie pas que faire le buzz suffit à une organisation pour construire sa légitimité.

> ***« Les vidéos parfois font le buzz, et sont hyper partagées. Mais est-ce-que pour une marque, faire le buzz suffit pour asseoir sa légitimité ?***
> *Si t'as du fond oui, ensuite c'est une question de forme, d'angle et d'approche. Si tu n'as pas de fond, t'as beau faire ta vidéo qui fait le buzz, ça ne marche pas. »*
>
> Entretien réalisé avec Louis Duroulle, *Social Media Strategist* chez TBWA\Corporate, le 5 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 108-113).

Les organisations créent donc de la conversation avec leurs parties prenantes. Mais on peut formuler plusieurs interrogations et plusieurs limites à cette idée. Tout d'abord, cette possibilité d'interagir avec les organisations est-elle réelle ? En interpellant les organisations sur les réseaux sociaux, notamment lorsque les internautes contestent publiquement le discours ou les pratiques d'une organisation, ces derniers cherchent-ils à créer une interaction avec l'organisation ou plutôt à provoquer une réaction communautaire qui permettrait de donner de l'ampleur à leur contestation ? Il semble difficile de trancher la question sans mener une analyse sociologique des pratiques et des comportements des internautes sur les réseaux sociaux. Néanmoins, cette interrogation permet de ne pas systématiser l'idée d'une conversation entre les organisations et leurs parties prenantes. Cette subtilité repose d'ailleurs dans la définition même de la conversation qui suppose un échange de propos entre plusieurs personnes. Autrement dit, pour qu'il y ait véritablement conversation, lorsqu'une organisation diffuse ses messages, il faut qu'elle obtienne une réponse en retour de la part des destinataires de ce message, ce qui n'est pas toujours le cas ; si l'évaluation et la capacité de réagir sur les contenus produits par les marques sont à la portée d'un grand nombre d'individus, dans les faits, ce ne sont pas tous les internautes qui s'expriment et réagissent dessus. Cette réflexion en amène une autre : l'interaction souhaitée par les organisations est-elle à la portée de tout le monde ? Karine Berthelot-Guiet [141] affirme ainsi que si la conversation permet une certaine horizontalité, cette dernière n'est pas pour autant synonyme d'égalité. En effet, la conversation est toujours « une bataille pour la domination (*battle for dominance*) ». Elle reste ainsi l'apanage de ceux qui ont le capital culturel et social pour prendre la parole en public et jouissent d'une notoriété et d'une influence suffisamment fortes pour donner de l'ampleur à leurs messages. Par

[141] BERTHELOT-GUIET Karine, « Extension du domaine de la conversation : discours de marque et publicitarité », op. cit. p. 77-86.

ailleurs, si la capacité à générer de l'interaction n'est pas à la portée de tous les individus, il serait peut-être hâtif d'affirmer qu'elle est à la portée de toutes les marques. En effet, si les outils et les plateformes offertes aux organisations pour communiquer et interagir avec leurs publics sont nombreux, créer une conversation suppose de savoir s'adresser à ses publics de façon pertinente et d'avoir les moyens – financiers, humains, créatifs – d'entretenir ce lien sur le long-terme. On peut ainsi convoquer la figure du *community manager* dont le rôle est justement d'alimenter le fil conversationnel des organisations sur les réseaux sociaux afin de créer de l'interaction avec les internautes, quelles que soient les circonstances : crise, *trolling* [142], etc.

Exemple de réponse du Community Manager de Burger King à un utilisateur de Twitter

Enfin, comment mesurer l'impact de l'interaction dans le changement de perception des publics à l'égard des marques ? Une question à laquelle il semble difficile de répondre, d'autant que la capacité d'une organisation à créer de l'interaction n'est qu'un levier parmi d'autres pour améliorer son image de marque et sa réputation. En disant cela, on pose une autre question : la publicitarisation de l'authenticité des organisations passe-t-elle uniquement par leur capacité à produire et mettre en scène un discours de preuves ? La capacité à créer du lien, à s'inscrire dans son environnement, à se raconter sont également autant de manières pour les organisations de travailler leur image. Et ces moyens ne sont pas nécessairement exclusifs à la communication corporate. Est-il judicieux dès lors d'envisager des codes de communication corporate par opposition à des codes publicitaires ?

[142] Le trolling consiste à poster des contenus tendancieux sur Internet (forums, réseaux sociaux, etc.) afin d'alimenter une polémique.

III. COMMUNIQUER, C'EST AVANT TOUT RACONTER UNE HISTOIRE

Si le discours de preuves, parce qu'il est construit, relève d'un artifice, il est avant tout une histoire, à savoir une façon de raconter un enchaînement de faits. Nous reviendrons ainsi sur le sens premier du mot « histoire » pour comprendre la façon dont les marques font leur propre récit. Dès lors qu'on place le curseur sur le récit et non sur la preuve, on peut opérer un rapprochement entre communication corporate et communication publicitaire dans la mesure où les leviers utilisés pour s'adresser aux différents publics sont semblables.

A. Corporate et publicitaire, deux ambitions différentes réunies par un même cheminement : la mise en récit des marques

Quel que soit le format final qu'elle prend – conte, roman, film, chanson, etc. – une histoire poursuit généralement trois objectifs distincts : attirer l'attention, transmettre des valeurs ou inspirer les gens dans leur vie quotidienne [143]. Dès lors que les organisations cherchent à attirer l'attention grâce aux dispositifs de communication qu'elles déploient et cherchent à transmettre et incarner leurs valeurs dans les messages qu'elles diffusent, on peut dire que promouvoir son image de marque, c'est avant tout savoir se raconter, savoir raconter une histoire. Nous attribuons ici à l'expression « raconter une histoire » son sens premier, celui de faire le récit d'événements en suivant un certain ordre. Quelle est la force de l'histoire et de la mise en récit ? En plus de retenir l'attention de son auditoire, l'histoire permet aussi de montrer la cohérence d'une démarche – notamment à travers un scénario bien ficelé – et de provoquer de l'émotion chez son auditoire. C'est justement ce dont il est question dans les vidéos à visée corporate : contrairement à l'univers fictionnel qui permet de mettre en scène des faits inventés de toutes parts, la mise en récit dans un univers non-fictionnel – lorsqu'une organisation promeut son image de marque par exemple – c'est la sélection des faits et leur enchaînement au sein d'un discours ordonné qui atteste de la cohérence de l'image d'une organisation, de sa démarche, de son activité. Par ailleurs, le proverbe anglais *"Show, don't tell"* (« Montrer plutôt que dire »), souvent promulgué aux apprentis écrivains, résume assez bien l'ambition derrière toute mise en récit : plutôt que d'expliquer par la description, l'histoire sert à mettre en situation à travers des images, un récit et des sons permettant de se projeter, de comprendre et de ressentir. En somme, montrer plutôt que dire, c'est raconter une histoire plutôt qu'affirmer, donner un exemple plutôt qu'une leçon, promouvoir un apprentissage plutôt qu'une loi. Autrement dit, l'histoire est au service d'un récit qui, avant de convaincre, cherche d'abord à créer un échange avec son auditoire.

On retrouve cette nécessité de création d'un lien entre le porteur du message et ses interlocuteurs dans l'exemple de la websérie « Les Rencontres Improbables » où la vidéo, via l'incarnation des messages de l'industrie par un personnage emblématique, Jhon Rachid, participe de la mise en scène d'un message qui, à lui seul, se prêterait peut-être moins à une communication grand public. Le choix de l'influenceur Jhon Rachid constitue déjà un élément de mise en scène des messages de La Fabrique de l'Avenir : c'est le choix d'une énonciation décontractée et humoristique qui peut toucher les Français, y compris les plus jeunes d'entre eux, en rendant l'industrie accessible à ces derniers. En somme, à l'énoncé purement informatif de chiffres-clés [144] (« 75 % des dépenses de R&D en France sont issues des industries », « 25 milliards d'euros sont investis dans la R&D chaque année par les entreprises industrielles françaises », « 7 entreprises de l'industrie figurent dans le top 10 des entreprises déposantes de brevets en France en 2016 », etc.), s'ajoutent un ton dynamique et une musique entraînante, l'emploi de la deuxième personne du singulier pour s'adresser aux internautes ou encore les interventions comiques et décalées de Jhon Rachid qui rythment l'épisode.

> *« Jhon Rachid est un youtubeur qui est assez déconnant pour apporter du fun à nos messages qui ne le sont pas forcément, et il est à la fois assez sérieux pour les porter. C'est quelqu'un d'intelligent, et c'est pas un hasard s'il a fait d'autres collaborations avec France 2, etc. »*
>
> Entretien réalisé avec Louis Duroulle, *Social Media Strategist* chez TBWA\Corporate, le 5 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 108-113).

En empruntant le format de la websérie, les fédérations industrielles de La Fabrique de l'Avenir répondent à un objectif double : elles font leurs preuves en mettant en lumière l'action de l'industrie française en termes d'innovation au quotidien et ce faisant, elles rendent aussi la question accessible à un public qui n'y est pas nécessairement sensibilisé. Ce faisant, elles promeuvent une image nouvelle de l'industrie française, une industrie proche des Français et qui leur apporte des solutions au quotidien. Cette image est incarnée par une identité nouvelle, La Fabrique de l'Avenir, qui entend interpeller aussi bien les acteurs institutionnels que le grand public. Ainsi, l'enjeu des « Rencontres Improbables » pour les fédérations industrielles françaises n'est plus seulement de faire leurs preuves en déconstruisant les idées reçues qu'ont les Français sur l'innovation mais bien de rendre

[143] Source : colloque réalisé chez TBWA\Corporate en mai 2017 par Jérôme Genevray, consultant en storytelling et script-doctor.

l'industrie plus accessible, plus humaine et peut-être aussi d'une certaine façon moins méconnue du grand public.

En fin de compte, lorsqu'une organisation construit son discours de preuves, l'efficacité de ce dernier est conditionnée à sa mise en scène à travers un récit, des images, des sons, une trame, un imaginaire qui, tous ensemble, coexistent [145]. Karine Berthelot-Guiet et ses consoeurs [146] ont ainsi affirmé : « Les marques promeuvent de plus en plus leurs produits et services par d'autres formes que la publicité *stricto sensu*. ». En disant cela, les auteurs s'intéressent plus particulièrement à ce qu'elles appellent les « discours sur la publicité » qui sont des métadiscours, c'est-à-dire des discours sur la marque (et non plus sur des produits et services, comme c'est le cas des « formes publicitaires ») provenant des marques elles-mêmes et des consommateurs. Nous avons déjà abordé cette problématique sous le prisme du *brand content* (ou contenus de marque) dans la première partie de ce mémoire, en analysant la façon dont les organisations s'adressaient à leurs parties prenantes et créaient du lien et une fidélisation avec eux notamment grâce à la mise en place d'une stratégie de contenus. Mais ce qu'il est intéressant de relever ici, c'est le fait que les propos des auteurs se concentrent essentiellement sur la promotion de produits et de services – en somme sur une promotion commerciale et marchande – plutôt que sur la promotion d'une image de marque, c'est-à-dire une promotion corporate. Pourtant, si l'on regarde de près la définition que les auteurs donnent de la publicité – la publicité est l' « acte de mettre en scène sur la place publique » – on constate alors que cette affirmation est valable aussi bien pour le discours commercial que pour le discours corporate dans la mesure où l'un comme l'autre mettent en scène, à travers le recours à l'image et d'autres procédés techniques, des faits, des chiffres et des preuves. Peut-on alors affirmer que le publicitaire et le non-publicitaire sont imbriqués ? Avant de répondre à cette question, intéressons-nous à deux concepts que développent les auteurs pour analyser la relation entre formes publicitaires et discours sur la publicité.

---

[144] Ces chiffres sont repris dans le Dossier de presse de La Fabrique de l'Avenir sur l'innovation (voir annexe 4, p. 135-136) et dans l'épisode n°1 de la websérie, disponible à l'adresse suivante : https ://www.youtube.com/watch ?v=01_5-5T5dzM.

[145] Cette notion d'efficacité est toutefois relative dans la mesure où il est difficile d'évaluer l'évolution de la perception d'une marque auprès du public lorsqu'on fait de la communication corporate (il est en revanche plus facile d'évaluer l'impact d'une campagne de lancement de produit en regardant par exemple au nombre de produits vendus, à l'évolution du chiffre d'affaires, etc.). Nous ne tenterons pas ici de résoudre cette question mais nous nous positionnons plutôt du point de vue des organisations afin d'analyser tous les outils qu'elles ont à leur disposition pour optimiser leur image de marque.

[146] BERTHELOT-GUIET, Karine, MARTI DE MONTETY, Caroline, PATRIN-LECLERE, Valérie, « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », op. cit.

Karine Berthelot-Guiet et ses consoeurs [147] définissent l'hyperpublicitarisation comme la « recherche de maximisation de la présence publicitaire » ou un « travail d'occupation de tous les espaces disponibles ». *A contrario*, la dépublicitarisation serait une stratégie des organisations pour faire oublier qu'elles font de la publicité. Elle intervient notamment dans un contexte de méfiance grandissante des consommateurs à l'égard de la publicité et des annonceurs. Parmi les formes de communication plus discrètes dont il est fait mention dans cette définition, les auteurs incluent entre autres les programmes courts, les web TV ou encore les séries de marque. La thèse des auteurs est la suivante : paradoxalement, la dépublicitarisation et l'hyperpublicitarisation coexistent et c'est même la volonté de dépublicitarisation qui entraîne une hyperpublicitarisation, étant entendu que « les procédés de dépublicitarisation consistent pour une large part à s'immiscer dans l'espace non publicitaire des médias pour gagner en efficacité ».

A partir de la réflexion de ces trois auteurs, plusieurs questions se posent. En recourant aux formats d'animation courts comme la websérie, la saga ou encore les vidéos pre-roll en motion design, les organisations cherchent-elles à masquer le fait qu'elles font de la publicité – au sens d'une mise en scène de leurs messages dans l'espace public ? Nous avons vu tout au long de ce mémoire que la performance des organisations dans la promotion de leur image de marque est une double performance : elle est à la fois une mise en récit de l'organisation elle-même sur la scène publique et elle est aussi une preuve de sa légitimité, de sa crédibilité, de son efficacité à travers une mise en récit qui promeut sa transparence. Cette transparence ne se dit pas explicitement mais est traduite dans le discours des organisations, elle se raconte à travers des images, elle est portée par des ambassadeurs qui, en interne, révèlent les coulisses de leur organisation et, à l'externe, véhiculent un discours qui s'autonomise de celui des marques. Toute communication est par définition promotionnelle dès lors qu'elle s'adresse à des publics : qu'elle promeuve des produits, des services, une histoire, des valeurs, une vision ou des promesses, l'organisation publicitarise ses messages en les rendant visibles, accessibles et compréhensibles par ses publics. Et tout l'art de la mise en récit des marques consiste justement à faire oublier qu'il s'agit d'un artifice pour que l'identification des publics aux messages soit optimale. Par ailleurs, si on analyse cette fois le terme de « publicité » au sens de forme publicitaire, c'est-à-dire au sens d'une « production visant la valorisation symbolique et économique des marques » [148], la question de savoir comment les organisations se « démarque[nt] des formes les plus reconnaissables de la publicité » n'est plus forcément pertinente au sens où, par définition, la communication corporate n'est pas une communication commerciale et marchande. Dans la mesure où l'enjeu initial de la promotion de l'image des organisations

[147] *Ibid.*
[148] *Ibid.*

n'a pas de teneur publicitaire, peut-on vraiment parler de dépublicitarisation des formes de communication corporate ? Si tel n'est pas le cas, nous verrons néanmoins par la suite dans quelle mesure les deux types de communication peuvent se trouver imbriqués.

On peut formuler une autre réflexion à partir du raisonnement des auteurs sur la dépublicitarisation et l'hyperpublicitarisation des discours des marques. La notion d'hyperpublicitarisation implique un processus de mise en valeur et de visibilité des contenus produit par les marques. Dans le cas spécifique de la communication corporate et des outils déployés par les organisations pour promouvoir leur image de marque, quels sont ces ressorts sémiotiques de mise en valeur ? Le type de discours choisi, le mode d'adresse et la stratégie et la promesse d'énonciation sont déjà des éléments de mise en valeur des contenus produits par les organisations. Ainsi, si l'on reprend l'exemple de la saga du recruteur déployée par SNCF, le choix d'un pitch argumentaire mettant en avant les chiffres-clés du recrutement chez SNCF permet de délivrer un message simple qui, parce qu'il n'est pas complexe à retenir, marque l'esprit des spectateurs. Chaque message-clé est construit autour d'une idée forte dont le champ lexical suggère la performance. Le message « SNCF recrute dans plus de 100 métiers » insiste sur le fait que le groupe est créateur d'emplois dans des champs d'expertise divers et variés, une information primordiale dans un contexte économique de crise du marché de l'emploi. Par ailleurs, le groupe offre une mobilité professionnelle à ses collaborateurs, ce qui leur permet de se projeter sur le long-terme et de construire une carrière : « Les perspectives d'évolution au sein de l'entreprise sont nombreuses ». Enfin, le groupe fonde sa légitimité et sa crédibilité sur sa position de leader dans son secteur puisqu'il se décrit comme « l'un des premiers groupes de transport et de mobilité au monde ». Le mode d'adresse et la promesse d'énonciation sont amplifiés par la diffusion du contenu de la marque sur les réseaux sociaux, une mise en visibilité qui a d'ailleurs été reconnue et récompensée par le site Stratégies.fr pour la campagne métiers SNCF #PretPourTaMission déployée sur Twitter et dont les pre-rolls métiers SNCF sont une composante [149]. La campagne a notamment été récompensée pour l'originalité des formats qu'elle a diffusés, la qualité de l'opération et sa capacité à générer de l'interaction avec les publics destinataires de cette communication. Cette récompense de la campagne SNCF par le média *Stratégies* en partenariat avec le réseau social Twitter a permis d'amplifier le processus de mise en valeur et en visibilité des contenus diffusés sur le web social.

En fin de compte, communiquer, c'est avant tout raconter une histoire, se mettre en récit, que cette communication soit publicitaire ou corporate. Dès lors, l'art de s'adresser à ses parties prenantes est-il différent en fonction de l'objectif visé, à savoir un objectif

[149] RICARD, Caroline, « Le Top 3 des campagnes réalisées sur Twitter en mai », *www.strategies.fr*, article publié le 09/06/17, page consultée le 12/06/17, http ://www.strategies.fr/medias/le-top-3-des-campagnes-realisees-sur-twitter-en-mai.

commercial ou un objectif d'image ? On peut formuler cette interrogation d'une autre manière : existe-t-il des codes de communication propres au discours corporate, qui se différencieraient des codes et des formats de la publicité ? C'est la question à laquelle nous allons à présent tenter de répondre, en nous interrogeant sur la pertinence d'un rapprochement entre les notions de « corporate » et de « publicitaire ».

B. Corporate / publicitaire : une opposition révolue ?

Dans la mesure où communication corporate et communication publicitaire s'opposent, on pourrait formuler l'hypothèse selon laquelle les deux types de communication répondent à des codes particuliers. En caricaturant, on pourrait ainsi associer au film publicitaire une capacité à provoquer de l'émotion chez ceux qui le regardent et au film corporate une capacité à asseoir la légitimité des entreprises. Pourtant, une opposition aussi franche serait infondée : les formats animés que nous avons analysés tout au long de ce mémoire sont autant d'exemples de la possibilité, et même de la nécessité, de superposer discours de preuves et émotion. En effet, à partir du moment où les organisations cherchent à interpeller les publics à qui elles s'adressent et à créer de la conversation avec eux, le rire, la peur, l'indignation, l'étonnement sont autant de leviers à sa disposition pour créer de l'interaction. En somme, la performance des organisations dans la promotion de leur image ne se résume pas à la preuve seule mais est tributaire d'un dispositif plus large, si bien qu'on pourrait aller jusqu'à dire que l'interaction entre une organisation et ses publics constitue la condition *sine qua non* de la construction d'une légitimité pérenne. Que l'on prenne l'exemple de la websérie « Les Rencontres Improbables » ou de la saga du recruteur SNCF, les deux vidéos cherchent chacune à leur manière à créer du lien avec les spectateurs en jouant sur le registre de l'humour pour s'adresser aux spectateurs dans le premier cas et en les interpellant à travers des questions (« saviez-vous que… ? » ; « ça vous dirait de… ? ») dans le deuxième cas.

« Est-ce que tu dirais que le film corporate suit des codes particuliers ?
Pas forcément. […] Non pour moi c'est juste le message qui est différent.

On joue sur les mêmes leviers ?
C'est toujours pareil. T'es toujours plus sensible à un film quand il te procure une émotion, enfin t'es toujours plus sensible à un message de manière générale quand il te procure une émotion que quand il te fait chier. Donc oui, le côté sensible… Les films comme Monoprix, Intermarché, McDo, qui sont autour de

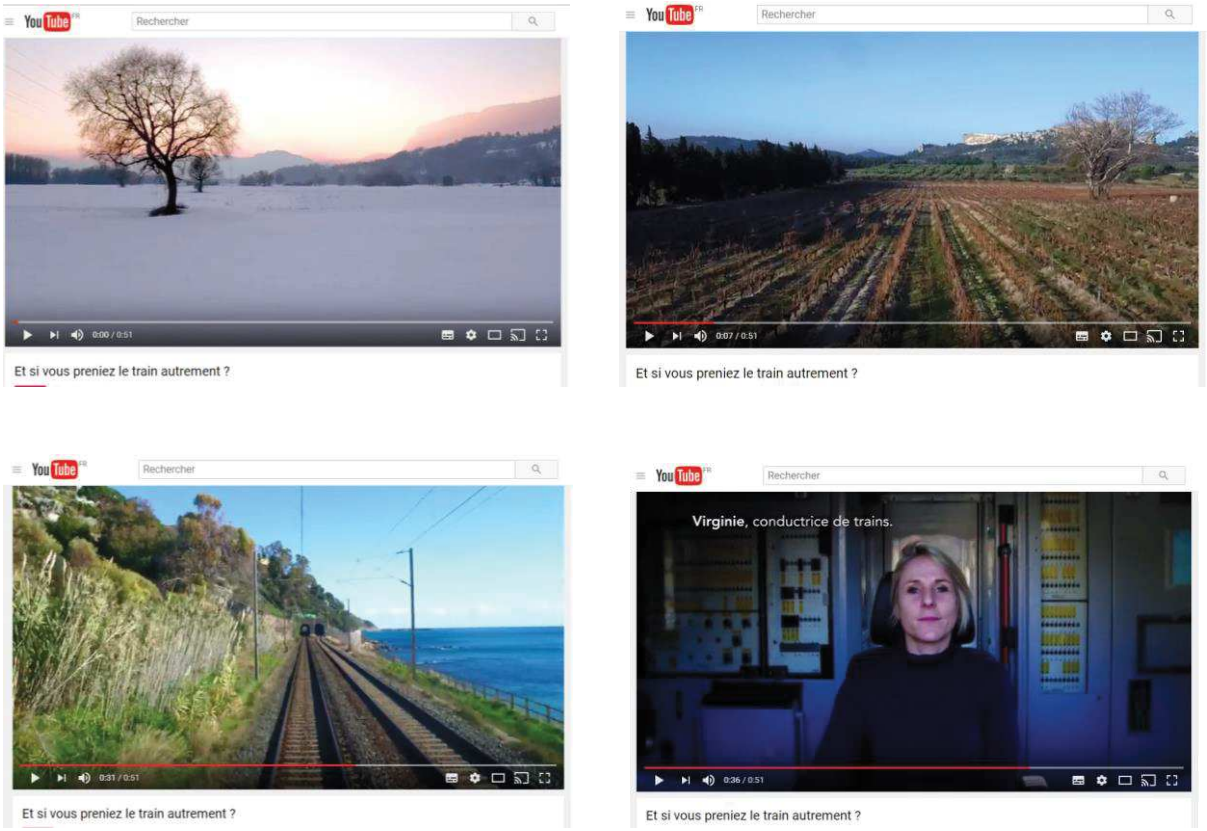
l'expérience que les gens peuvent avoir, en relation avec un point de vente, on te montre de l'émotion dans cette relation, t'y es toujours plus sensible que si t'avais ton bonhomme Carglass qui te disait "Et aujourd'hui, en changeant votre pare-brise, vous avez deux essuie-glaces offerts". Il y en a une qui est très promo et l'autre qui te vante une relation, un affect vis-à-vis de la marque qui est différent. »

Entretien réalisé avec Franck Martin, Concepteur-rédacteur chez TBWA\Corporate, le 03 août 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 126-130).

On retrouve cette volonté de susciter de l'émotion chez les spectateurs dans le film « Et si vous preniez le train autrement ? »[150] réalisé par TBWA\Corporate pour SNCF et dont l'objectif est de promouvoir le métier de conducteur de train, si bien que l'émotion se substitue ici au discours de preuves. Ce film est une succession de beaux paysages filmés à l'aide d'un drone (champs enneigés, cours d'eau, vignes, paysage urbain, montagne, forêt, bord de mer…) dans un mouvement qui va toujours vers l'avant. Les plans sont filmés en caméra subjective pour suggérer le mouvement d'un train qui avance, mais au moment où les plans se succèdent, le spectateur qui visionne le film ne sait pas encore qu'il s'agit d'un train. Il le découvre à la fin de la succession des paysages, lorsque le drone en caméra subjective filme une avancée sur des rails de train, en bord de mer. La voix-off se veut également aspirationnelle, à l'image des paysages : « J'ai beau connaître tous ces endroits, je les redécouvre à chaque fois. Ça change, ça bouge, ça vit. […] » La personnalisation du récit grâce à l'utilisation de la première personne du singulier permet de raconter une histoire personnelle, que la narratrice partage avec les spectateurs. Ainsi l'histoire est-elle racontée sur le mode du partage, d'une confidence. Le texte est volontairement court et son énonciation posée. Jusqu'à la fin de la vidéo, l'accent est mis sur le fait d'aller de l'avant, un mouvement que suggère le tournage des plans et que vient appuyer la voix-off : « […] Aller de l'avant est une chance. C'est une responsabilité. C'est mon métier. » Ce n'est ainsi que dans les dernières secondes de la vidéo que l'on découvre que la vidéo promeut un métier – celui de conducteur de train –, lorsque la caméra qui filmait jusqu'alors des paysages dans un train en mouvement se retourne vers une femme à bord d'une cabine de train. Cette révélation finale du visage d'une conductrice de train permet d'humaniser le discours, d'humaniser le métier de conducteur de train chez SNCF et elle permet aux spectateurs de s'identifier à ce visage et à cette histoire qui pourraient être aussi les leurs. Ainsi, ce film met moins l'accent sur les capacités requises pour exercer un métier ou sur les missions qui incombent aux candidats intéressés mais il raconte une histoire, celle que la conductrice

– incarnée par la voix-off – partage avec tous ceux qui regardent la vidéo. Cette histoire permet aux spectateurs de se projeter – grâce à la caméra subjective qui leur permet de voyager virtuellement à travers tous les paysages qui défilent – et de découvrir un aspect peut-être moins connu du métier : être conducteur de train chez SNCF, c'est découvrir une diversité de paysages qui ne cessent d'évoluer au fil du temps, c'est transporter des voyageurs, certes, mais c'est aussi avoir la « chance » et la « responsabilité » d'aller de l'avant. Ainsi, ce film qui concourt à la promotion de la marque employeur SNCF joue sur les leviers de l'admiration et de la contemplation grâce à des paysages aspirationnels. Loin du simple discours de preuves – la preuve chiffrée n'arrive qu'en fin de vidéo avec le packshot final « Et si vous preniez le train autrement ? Rejoignez les 14 000 conductrices et conducteurs de train SNCF. » –, la vidéo promeut une expérience de voyage nouvelle et se présente comme une opportunité pour les candidats intéressés, une opportunité de voyager mais également une opportunité d'exercer un métier à forte responsabilité. Les preuves ne sont pas exprimées frontalement mais elles sont injectées tout au long de la vidéo : les notions de mobilité, de dynamisme, d'évolution, de responsabilité, d'expérience sont introduites par la voix-off du film et suggérées par le mouvement continu vers l'avant, la musique dynamique et la diversité des images.

[150] La vidéo est disponible à l'adresse suivante : https ://www.youtube.com/watch ?v=PVYnzNjTrsg.



Captures d'écran du film SNCF "Et si vous preniez le train autrement ?"

L'exemple du film « Et si vous preniez le train autrement ? » corrobore ainsi les propos de Violaine Appel et ses collègues [151] : « Les grandes marques accentuent leur valeur ajoutée émotionnelle en jouant sur leur histoire, leur mythe et la part de rêve qu'elles peuvent apporter au consommateur ». Avec le champ lexical du mythe et du rêve, on se projette ici dans le registre de l'imaginaire, registre qui, par essence, s'oppose au domaine du rationnel, et donc au discours de preuves. Cependant, la mise en récit des marques – en accentuant leur « valeur ajoutée émotionnelle » – ne se substitue pas au discours de preuves mais vient le compléter. En somme, discours de preuves et mise en récit sont donc bien compatibles ; en racontant son histoire, la marque crée non seulement un lien avec ses parties prenantes mais elle crée aussi de la différenciation. On peut analyser en ce sens la thèse de Stern que Christian Salmon reprend dans son ouvrage [152] : « Lorsque vous avez un produit qui est identique à un autre produit, il y a différents moyens de le concurrencer. Soit – et c'est la solution stupide – on baisse le prix. Soit on change la valeur du produit en racontant son histoire ». Ce propos se concentre spécifiquement sur la mise en récit des marques comme

[151] APPEL, Violaine, *et alii*, *La mise en scène des produits et des marques. Représentations, significations, publics*, L'Harmattan, 2014.
[152] SALMON, Christian, *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, La Découverte, 2008, p. 28.

élément de différenciation des produits. Mais on peut élargir la réflexion à la différenciation des organisations entre elles : dès lors qu'une organisation raconte son histoire, elle met en avant les éléments qui la singularisent – ses valeurs, son histoire, sa vision, son savoir-faire –, créant ainsi une préférence vis-à-vis de la marque, un attachement relationnel des parties prenantes vers l'organisation.

En fin de compte, la communication corporate et la communication publicitaire ne s'opposent pas dans la façon dont les messages sont promus, c'est plutôt le contenu de ces messages qui diffère. D'ailleurs, la publicité corporate ou publicité institutionnelle est définie ainsi dans le *Publicitor* : « utilisation des techniques publicitaires pour faire la promotion d'une entreprise ou plus généralement d'une organisation. »[153] Ainsi, la différence entre publicitaire et non-publicitaire tient essentiellement à la poursuite d'objectifs différents de part et d'autre mais il ne semble pas pertinent de vouloir à tout prix les opposer lorsqu'on étudie le rôle des formats animés dans la promotion des organisations. Qui plus est, le corporate et le publicitaire tendent à s'imbriquer de plus en plus : nous avons vu dans les exemples étudiés précédemment que le discours de preuves n'est pas dissociable d'une mise en récit qui capitalise sur l'émotion et l'affect qu'elle crée à l'égard des parties prenantes. Par ailleurs, le travail de l'image d'une marque sert nécessairement le publicitaire au sens où, de même que promouvoir un discours de preuves ne suffit pas si l'image de l'organisation est altérée, un bon discours publicitaire est tributaire de l'image que porte une marque auprès de ses parties prenantes. Si ces dernières la trouvent crédibles, elles vont la plébisciter et s'en faire les ambassadeurs ; si au contraire un climat de défiance subsiste, les moyens à la portée des individus pour générer un *bad buzz* sont désormais nombreux et les parties prenantes d'une marque peuvent alors devenir ses détracteurs. On retrouve cette imbrication entre corporate et publicitaire dans le cas de Samsung, lorsque la marque a eu à gérer la crise qui a fait suite au scandale des batteries explosives concernant les Samsung Galaxy Note 7. En réponse à cette crise et après avoir révélé les défaillances techniques à l'origine de ce scandale, le constructeur sud-coréen a diffusé un film en TV et sur les réseaux sociaux[154] en invitant les consommateurs dans les coulisses du centre de test de la marque. Ce film, qui vise à rassurer et à regagner la confiance des consommateurs en décrivant, image à l'appui, les huit étapes qui constituent le contrôle qualité que la marque a renforcé, se finit sur une affirmation qui rappelle l'engagement de la marque pour ses clients : « Naturellement, nous ne cesserons jamais d'innover. Et nous continuerons à placer la sécurité au premier plan et à proposer à nos clients les nouvelles expériences qu'ils sont

---

[153] Article « Publicité corporate ou publicité institutionnelle », *Publicitor* 8e édition, p. 105, article consulté le 10/06/17, http ://www.mercator-publicitor.fr/lexique-publicite-definition-publicite-corporate-publicite-institutionnelle.

[154] La vidéo est disponible en version longue (https ://www.youtube.com/watch ?v=wK2E0ksbf9I) et en version courte (https ://www.youtube.com/watch ?v=lm4lQ0VLF9o).

en droit d'attendre. Parce que l'innovation est notre culture et la qualité, notre priorité ». L'entrée dans les coulisses de la marque constitue la preuve de cet engagement et ce film, en même temps qu'il répond à un impératif de communication de crise, réaffirme les valeurs de Samsung : sécurité, expérience, innovation et qualité. Ce faisant, en redorant son image à l'issue du scandale auquel elle a fait face, la marque prépare aussi le terrain pour la sortie de son nouveau modèle, le Samsung Galaxy S8.

En somme, plus largement que la question de la transparence mise en scène, c'est la question de la mise en récit des organisations qui se pose. Dès lors que ces dernières se racontent, leur discours s'étend au-delà du domaine du rationnel – autrement dit au-delà de l'énoncé de faits, de chiffres, de preuves – pour aller vers celui de l'émotion ; que les organisations rassurent leurs parties prenantes, qu'elles créent un lien de complicité avec elles ou encore qu'elles les fassent rire, elles usent de leviers émotionnels qui ne sont pas incompatibles avec le discours de preuves. Dès lors, notre deuxième hypothèse se trouve invalidée : le discours de preuves n'est pas le seul levier déployé par les marques pour asseoir leur légitimité auprès de leurs parties prenantes. En créant de l'interaction et du lien avec elles, les marques construisent également une relation de confiance sur le long-terme. Le discours de preuves est certes un élément qui contribue à améliorer l'image des organisations mais parce qu'il prend forme au sein d'un discours et d'une histoire, il se caractérise également par le recours à des ressorts de mise en valeur et en visibilité que l'on retrouve également dans la communication commerciale. Ainsi, ce sont moins les codes – publicitaires ou corporate – qui distinguent la communication commerciale de la communication corporate que les messages portés et les objectifs recherchés par les organisations dans un cas ou dans l'autre. Plus encore, les deux se trouvent imbriqués. Notre troisième hypothèse se trouve alors validée.

RECOMMANDATIONS

L'objectif de cette partie n'est pas de formuler des recommandations spécifiques à chaque film analysé tout au long du mémoire – ces différents exemples ont par ailleurs fait l'objet d'une analyse critique au fur et à mesure du développement – mais plutôt d'en tirer des recommandations stratégiques plus générales qui concernent tout à la fois le format du film et, plus largement, la communication corporate.

- **Le discours de preuves des organisations n'est pas substituable à la perception que leurs parties prenantes ont d'elles**

Les messages de preuve, s'il y en a, ne sont pas et ne peuvent pas être substituables à l'image d'une marque. Ces derniers prennent place dans une stratégie de communication plus dense qui ne repose pas uniquement sur la transparence et la performance. En effet, les leviers sur lesquels peuvent s'appuyer les organisations pour se faire connaître, se rendre crédibles aux yeux de leurs parties prenantes et traduire cette crédibilité dans une relation de confiance sur le long-terme sont nombreux, ce que nous avons tenté de mettre en évidence tout au long de ce mémoire. On peut prendre à ce titre l'exemple de la communication marque employeur du groupe SNCF qui repose essentiellement sur de la donnée chiffrée : les chiffres sont des preuves de l'activité du groupe en tant qu'employeur, de sa réussite en tant que formateur, de la diversité des profils qu'il entend recruter. Nous l'avons vu au travers des pre-rolls métiers mais aussi au travers de la saga du recruteur. Si la saga du recruteur a réussi à créer de la conversation sur les réseaux sociaux, SNCF jouit encore aujourd'hui d'une image globale souvent entachée par les incidents et retards que les voyageurs subissent au quotidien et par la lenteur des processus de recrutement que certains candidats déplorent. Ainsi, qu'il s'agisse d'une communication marque employeur, de la promotion d'un discours de preuves ou de toute autre forme de communication qui participe à la communication corporate d'une organisation, elles doivent intégrer les utilisateurs, les collaborateurs et toutes les parties prenantes pour que les messages émergent efficacement et soient accueillis au mieux. Par ailleurs, pour que ces messages émergent, il faut encore que l'organisation existe dans l'esprit des publics et que ces derniers aient une image d'elle. C'est la problématique à laquelle a été confrontée La Fabrique de l'Avenir dans la mesure où les Français n'avaient pas conscience ou pas connaissance de ce que fait l'industrie au quotidien et encore moins des opportunités d'avenir qu'elle propose en son sein. Dès lors, le discours de preuves ne peut être performant que s'il s'adosse à une image de marque qui existe au préalable.

- **Les ambassadeurs de marque doivent faire partie intégrante des stratégies de communication des organisations**

Qu'ils soient des ambassadeurs internes – les collaborateurs – ou externes – les utilisateurs ou clients, les journalistes, les leaders d'opinion –, les ambassadeurs doivent faire partie intégrante de la stratégie de communication des organisations. Plutôt que de parler sans fin d'une politique de transparence, les organisations doivent leur laisser la parole tant leur influence est de plus en plus grande. Qui plus est, alors qu'il est aisé de mesurer et de quantifier les retombées d'une communication produit (en observant le nombre de ventes, l'évolution du chiffre d'affaires, le nombre de nouveaux clients, etc.), il est difficile de savoir comment on aura fait évoluer la perception d'une marque lorsqu'on fait de la communication corporate. Les ambassadeurs, grâce à leur communauté – de collègues, de fans, d'amis, de proches, etc. –, permettent donc aux organisations de prendre la température de l'environnement dans lequel elles évoluent. En créant un échange avec eux, elles s'assurent d'être en mesure de répondre aux besoins des publics en temps voulu et d'être dans l'air du temps. Ainsi, la performance d'une organisation ne réside pas uniquement dans sa capacité à prôner une transparence totale mais dans sa capacité à évoluer avec son temps et à laisser d'autres prendre la parole pour elle. Toutefois, le recours à des ambassadeurs n'est pas à lui seul gage de la performance d'une organisation. Nous l'avons vu avec l'exemple de la vidéo Golden Moustache à l'École des Métiers SNCF, le choix des porte-paroles doit être crédible aux yeux des parties prenantes des organisations, au risque de délivrer un message perçu comme faux et artificiel. Cette idée corrobore le fait que l'enjeu corporate pour les organisations est moins de produire de nouveaux formats que d'en renouveler les usages de façon à répondre aux besoins de leurs publics et à évoluer avec leur environnement.

- **Formats courts et messages simples sont la clé d'une communication réussie**

Pour capter l'attention du public, les organisations doivent diffuser des messages simples, voire un message unique quand cela est nécessaire. C'est là une des limites de la websérie « Les Rencontres Improbables » qui sur le fond présente un solide principe de départ mais est trop longue dans son exécution, en partie du fait du nombre important de messages à faire passer. Une diffusion uniquement sur les réseaux sociaux implique de savoir captiver son auditoire parmi un nombre d'informations conséquent (et éventuellement d'autres formats animés), d'autant plus si le format se prête à la création d'un rendez-vous entre la marque et ses spectateurs. Ainsi eut-il été nécessaire de prioriser les préjugés à

déconstruire. Les identifier est une chose ; en choisir quelques-uns auxquels s'attaquer en priorité permet au message de ne pas être noyé dans l'ensemble de la conversation. C'est une des recommandations qui a été formulée par les équipes internes de TBWA\Corporate à l'issue de la diffusion des deux premiers épisodes de la série. En effet, transparence ne signifie pas exhaustivité. Et c'est aussi là l'enjeu des formats courts : à partir du moment où on prend le parti de faire court, on prend aussi le parti de ne pas tout dire. Raccourcir pour être plus percutant permet aux organisations d'interpeller leurs parties prenantes et de laisser, chemin faisant, une trace dans leur mémoire. Pour ne prendre que l'exemple du motion design, par rapport à un film qui ferait intervenir de véritables acteurs par exemple, une de ses fonctions premières est de scénariser l'information autrement et de faire ressortir certains messages ou certains chiffres plus que d'autres à l'aide du graphisme : *« Quand c'est un format papier, tu veux tout mettre en avant, alors que quand c'est animé tu peux mettre les choses en avant une par une et mieux les expliquer. C'est l'intérêt du motion design. C'est faire passer les informations autrement. […] C'est une interprétation graphique pour faire passer l'idée. »*[155] Ainsi, la force de la vidéo et la force des formats courts, c'est justement de mettre en avant l'essentiel. Cela ne signifie pas que la communication corporate des organisations doive entièrement se résumer à l'usage de formats courts mais plutôt qu'il faut trouver un juste équilibre entre ces formats, qui permettent par leur brièveté de générer de l'interaction, de l'engagement et du partage, et d'autres formats qui permettent d'installer l'image d'une marque, ses valeurs, son histoire, sur le long-terme.

[155] Entretien réalisé avec Maeva Ekembe, directrice artistique chez TBWA\Corporate, le 27 juillet 2017 (voir retranscription en annexe 3, p. 123-125)

CONCLUSION

L'un des partis pris de ce mémoire a été d'analyser le discours corporate des organisations sous le double prisme de la performance : performance comme synonyme de mise en scène d'un discours de preuves d'une part et mise en scène de cette performance (à travers des chiffres, des faits, des preuves qui montrent une organisation efficace, active, productive) d'autre part. Cet angle d'analyse nous a permis d'étudier la performativité du discours des organisations : en *se disant* performantes, les organisations *sont* performantes dans la mesure où ce qu'elles disent, elles en donnent la preuve en image. C'est en ce sens que nous nous sommes intéressés à la portée de l'image, et plus particulièrement de l'image animée, dans la promotion de l'image de marque des organisations. Courte, créatrice d'interaction et génératrice de partage, l'image animée est un moyen pour les organisations de mieux se faire connaître et apprécier de leurs publics, en leur dévoilant notamment leurs coulisses, en leur montrant ce qu'elles font au quotidien ou encore en mettant l'émotion au service d'une relation de proximité avec leurs publics – nous l'avons vu avec l'exemple de la websérie de La Fabrique de l'Avenir qui fait de l'humour un moyen de créer du lien avec un public jeune ou encore avec l'exemple du film sur le conducteur de train SNCF qui fait des paysages aspirationnels un moyen de donner envie aux spectateurs de rejoindre le groupe et de partager une certaine expérience du voyage.

Néanmoins, les exemples de formats animés nous ont également permis d'élargir notre réflexion sur la légitimation des organisations au-delà du recours au seul discours de preuves. Dès lors, la performance des organisations n'est plus seulement une performance « chiffrée » – qui serait d'ailleurs peu pertinente à elle seule si l'on étudie l'image des organisations car, par définition, l'image ne se quantifie pas – mais elle est tributaire d'une multiplicité de facteurs : la capacité des organisations à répondre aux attentes et aux besoins de leurs publics (nous l'avons vu plus précisément avec le besoin de transparence et le besoin d'interaction des individus à l'égard des entreprises et des institutions), la capacité des organisations à générer de la conversation et à faire de leurs publics des ambassadeurs de marque, en somme la capacité des organisations à intégrer pleinement leurs parties prenantes dans leurs stratégies de communication en étant à l'écoute de leurs besoins et en faisant d'eux des relais de leurs messages. Cette multiplicité de facteurs tient notamment aux enjeux auxquels sont confrontées les organisations et que nous avons développés dans un premier temps de notre réflexion : économie de l'attention, défiance croissante des individus à l'égard des entreprises et des institutions, rôle primordial des leaders d'opinion (parmi eux les youtubeurs et blogueurs, dont Jhon Rachid de la websérie

« Les Rencontres Improbables » est un exemple) et intégration des ambassadeurs de marque dans les stratégies de communication corporate.

Cette réflexion fait ainsi écho à la définition de la communication corporate selon Lucien Sfez que nous rappelions en introduction de ce mémoire : l'enjeu des organisations qui promeuvent leur image n'est pas seulement de se rendre légitimes aux yeux de leurs différentes parties prenantes. Elles doivent aussi construire leur notoriété, faire connaître une vision, des valeurs et une histoire singulières, être comprises de leurs publics ou encore savoir les mobiliser en les faisant adhérer à leurs valeurs. Dès lors, le propos s'étend nécessairement au-delà du discours de preuves afin de comprendre quels sont les ressorts du discours corporate des organisations et comment la vidéo participe de ce discours corporate.

Dans les exemples de formats courts que nous avons étudiés, la vidéo apparaît comme un moyen d'incarner les messages, de créer de l'interaction, d'interpeller ses spectateurs, de susciter de l'engagement et, partant, de générer de la conversation. Courte et facilement relayable, elle permet également de rendre accessibles les messages des organisations, avec toutes les limites qu'implique une telle réflexion : cette accessibilité en termes de contenus n'est possible que si les individus ont les moyens techniques et culturels d'accéder à ces contenus. D'autre part – et c'est là une des limites qui s'est révélée au fur et à mesure de l'élaboration de ce mémoire –, si la vidéo, par son caractère interactif, animé, attrayant, permet de démocratiser le discours des organisations, toujours est-il que les organisations sont confrontées à la difficulté d'intéresser des publics qui ne la connaissent pas. En d'autres termes, avant même de se rendre crédibles auprès de leurs publics – c'est la question que nous avons traitée en analysant le discours de preuves dans le processus de légitimation des organisations –, les organisations doivent d'abord se faire connaître de ces publics. Nous l'avons vu en soulevant les limites de films comme la websérie « Les Rencontres Improbables » ou encore les pre-rolls SNCF : ces vidéos diffusées sur les réseaux sociaux, si elles ont vocation à toucher un grand nombre d'individus grâce au pouvoir d'amplification et de relais des plateformes sociales, vont surtout impacter prioritairement les personnes sensibilisées aux problématiques de l'industrie ou en recherche d'emploi.

Le registre n'est donc plus seulement celui de la preuve. A partir du moment où l'on se projette au-delà du domaine du purement rationnel pour aller vers le domaine de l'émotion – ce que cherchent à faire les marques avec leurs publics en suscitant le rire, la révolte, l'empathie ou encore la tristesse pour les faire adhérer à leur discours –, la preuve n'est plus le seul élément sur lequel repose la mise en récit et la mise en image des organisations. Autrement dit, le discours de preuves n'est qu'une des composantes de la

stratégie de légitimation aux yeux de leurs parties prenantes. Mais cette légitimation, parce qu'elle doit être pérenne, repose sur d'autres leviers que nous venons de rappeler.

Dès lors, notre hypothèse selon laquelle le discours de preuves constitue un élément différenciant entre la communication corporate et la communication commerciale n'est que partiellement vérifiée : certes, pour répondre à l'impératif de transparence, les organisations déploient un discours de preuves qui se veut performatif – nous sommes largement revenus dans un deuxième temps de ce mémoire sur la construction de ce discours – mais la différence se fait davantage en termes de messages et d'objectifs qu'en termes de moyens, même si en fin de compte, corporate et commercial tendent à s'imbriquer. L'hypothèse suivante est ainsi vérifiée : les variantes du film institutionnel donnent une valeur symbolique à des spots dont la vocation est aussi commerciale ; avec le numérique, le corporate se trouve imbriqué dans le commercial.

Par ailleurs, si le sujet initial de ce mémoire portait sur les formats d'animation courts en tant que formats alternatifs au film institutionnel, nous avons vu tout au long de notre réflexion que l'on peut remettre en question ce caractère alternatif. En effet, si la vidéo est une forme de communication de plus en plus mobilisée par les organisations dans leurs stratégies de communication, faisant émerger une diversité de formats dont nous avons analysé certains exemples, cela ne signifie pas que ces derniers se substituent d'une part aux formats existants et d'autre part plus spécifiquement au film institutionnel. Une telle affirmation reviendrait à faire l'hypothèse d'une rupture entre des modes de communication que l'on pourrait dire traditionnels et d'autres plus modernes. Non seulement une telle hypothèse reposerait sur un jugement de valeur entre les différents dispositifs de communication mais elle empêcherait également d'envisager une continuité et une complémentarité entre l'ensemble des outils que déploient les organisations pour s'adresser à leurs publics. C'est la raison pour laquelle l'étude de « formats alternatifs » doit être replacée dans l'écosystème plus global des dispositifs de communication et, à un niveau encore plus haut, dans l'étude du discours des organisations à l'égard de leurs parties prenantes. En d'autres termes, le prisme n'est plus seulement l'étude des outils que déploient les organisations mais l'étude de la façon dont elles s'adressent à leurs parties prenantes.

Ainsi, l'hypothèse d'une émergence de nouveaux formats de communication corporate plus accessibles et plus interactifs pour les publics auxquels les organisations s'adressent n'est que partiellement vérifiée. Certes, les organisations évoluent avec leur environnement ainsi qu'avec les attentes et les exigences de leurs publics, à savoir un besoin croissant de transparence, de brièveté et d'interaction, dans une économie de l'attention et de la défiance. Mais en évoluant avec leur environnement, ce sont moins les formats qu'elles utilisent qui sont nouveaux que les usages qu'elles en font : ainsi le recours

à la websérie ou encore au motion design sont peut-être une réponse des organisations aux attentes de leurs publics pour créer de l'interaction avec eux, permettre à leurs messages d'être facilement relayés sur le Web et les réseaux sociaux ou encore toucher des audiences par l'intermédiaire d'ambassadeurs auxquels ils peuvent s'identifier. Par ailleurs, cette précision nous permet de revenir sur la notion de performance, dont nous avons dit qu'elle ne se résumait pas uniquement à un aspect chiffré. En somme, la performance des organisations réside également dans leur capacité à s'approprier leurs dispositifs de communication en réponse à l'évolution de leur environnement et à interagir, grâce à ces dispositifs, avec leurs publics. Néanmoins, si l'un des nouveaux usages de ces formats est de générer de la conversation et de l'interaction entre les organisations et leurs parties prenantes, cette ambition est conditionnée à la possession d'un capital culturel et social suffisant pour prendre la parole dans l'espace public que constitue Internet et à la volonté et à l'intérêt que les individus portent pour ces organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- **Ouvrages**

APPEL Violaine, LACÔTE-GABRYSIAK Lylette, LE NOZACH Delphine, *La mise en scène des produits et des marques. Représentations, significations, publics*, L'Harmattan, 2014.

BILLIET Stéphane, *Les relations publiques Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*, Dunod, Paris, 2009, p. 52.

BOUCHARD Julie, CANDEL Etienne, CARDY Hélène et GOMEZ-MEJIA Gustavo, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang, 2015.

COTTE Dominique, *Emergences et transformations des formes médiatiques*, Hermès Science Publications, 2011.

GOLDHABER Michael H. *The Attention Economy on the Net*, First Monday 2, 1997.

HEUDE Rémi-Pierre, *L'image de marque*, Eyrolles, 1989.

JOANNES Alain, *Communiquer par l'image*, *Valoriser sa communication par la dimension visuelle*, Dunod, 2ème édition, 2008.

LIBAERT Thierry (Dir.), *La communication transparente. L'impératif de la transparence dans le discours des organisations*, UCL Presses Universitaires de Louvain, 2015.

SALMON Christian, *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, La Découverte, 2008.

- **Articles**

AÏM Olivier, « La transparence rendue visible. Médiations informatiques de l'écriture », *Communication et langages*, n°147, 2006, p. 31-45.

AURAY Nicolas, « Les communautés en ligne et les nouvelles formes de solidarité », in *L'évolution des cultures numériques*, Christian Licoppe, 2009, p. 56-66.

BERTHELOT-GUIET Karine, MARTI DE MONTETY Caroline, PATRIN-LECLERE Valérie, « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », in *Semen*, 36, mis en ligne le 22 avril 2015, consulté le 6 juin 2017, http ://semen.revues.org/9645.

BERTHELOT-GUIET Karine, « Extension du domaine de la conversation : discours de marque et publicitarité » in *Communication & langages*, 2011, p. 77-86.

BEUST Pierre, COZIEN Roger, MAUGER Serge, « Tungstene : preuve par l'image et image de preuve », *Journées de Rochebrune (janvier 2013)*, Rochebrune, France, 2013, p. 13-19.

CARDON Dominique, HAERINGER Nicolas, « Formes politiques et coopération digitale. Les usages d'Internet par les forums sociaux » in *Généalogie des mouvements altermondialistes en Europe*, I. Sommier (dir.), 2008, chap. 10.

CUNY Cécile, NEZ Héloïse, « La photographie et le film : des instruments de pouvoir ambivalents », *Participations* 2013/3 (N°7), 2013, p. 7-46.

FALKINGER, Josef, "Attention Economies" in *Journal of Economic Theory* (133), 2007, p. 266-274.

FALKINGER, Josef, "Limited Attention as a Scarce Resource in Information-Rich Economies" in *Economic Journal* 118 (532), 2008, p. 1596-1620.

GENSOLLEN Michel, « Biens informationnels et communautés médiatées » in *Revue d'Économie Politique*, Numéro « Marchés en ligne et communautés d'agents », 2004.

KESSOUS Emmanuel, MELLET Kevin, ZOUINAR Moustafa, « L'économie de l'attention : entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur » in *Sociologie du travail*, vol. 52, n°3, 2010.

KORCHIA Michaël, « Une nouvelle typologie de l'image de marque », *Actes du 16ème congrès international de l'Association Française du Marketing*, Montréal, Canada, mai 2000.

KOZINETS Robert, "E-tribalized marketing ? : the strategic implications of virtual communities of consumption" in *European Management Journal*, 1999.

NEVEU Erik, « Médias, mouvements sociaux et espaces publics » in *Réseaux*, n°98, vol. 17, CNET/Hermès Science Publications, 1999.

PETERS John Durham, ROTHENBUHLER Eric W., « Au-delà de la peur des images. La réalité de la construction », traduit de l'anglais par Germaine Mandelsaft et Daniel Dayan, in *Hermès*, n°13-14, 1994.

PLEYERS Geoffrey, « Présentation » in *Réseaux*, n°181 (« Militantisme en réseau »), 2013/5, p. 9-21.

ROGINSKY Sandrine, JEANNE-PERRIER Valérie, « La fabrique de la communication des parlementaires européens "Tweet ton député" et "Les ateliers du député 2.0" » in *Politiques de communication*, 2014/2, n°3, Presses Universitaires de Grenoble.

SURAUD Marie-Gabrielle, « Le net ou la clôture de l'espace public. Débats sur l'accident industriel de toulouse (septembre 2001) », in *Réseaux* 2003/2 (n°118), p. 211-236.

VEDEL Thierry, « La citoyenneté et ses conditions d'expression. L'internet et ses usages citoyens » in *Cahiers français : Les nouvelles dimensions de la citoyenneté*, 336, 2003, p. 81-87.

- **Sites internet**

AUDRERIE Jean-Baptiste, « Le vidéo-marketing est l'avenir de la marque employeur, mais ce n'est pas si simple ! », *www.futurstalents.com*, article publié le 18/04/16, page consultée le 28/04/16, http ://futurstalents.com/marketing-rh/marque-employeur/video-marketing-est-avenir-marque-employeur/.

BACCINO Laure, « L'ambassadeur de marque, vecteur de relation », *www.strategies.fr*, article publié le 05/03/15, page consultée le 08/07/17, https ://strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/1006393W/l-ambassadeur-de-marque-vecteur-de-relation.html.

CHERIF AMOKRANE Mohamed, « Snack Content : le menu trompeur », *www.webmarketing-com.com,* article publié le 25/04/16, page consultée le 31/07/17, https ://www.webmarketing-com.com/2016/04/25/47131-snack-content-menu-trompeur.

CORDINA Paul, « L'essor des web-séries de marques », *www.e-marketing.fr,* article publié le 23/10/13, page consultée le 07/07/17, https ://www.facebook.com/business/news/updated-features-for-video-ads http ://www.e-marketing.fr/thematique/communication-1005/Tribunes/L-essor-des-web-series-de-marques-686.htm#t2jEYrkGYwFifCHS.97.

DROUIN Pauline, « Brand Entertainment : pourquoi les web-séries cartonnent », *www.blog.youseemii.fr*, article publié le 29/09/15, page consultée le 03/08/17, http ://blog.youseemii.fr/brand-entertainment-pourquoi-les-web-series-cartonnent.

DUSSERT Margaux, « Pourquoi les annonceurs raffolent de Motion Design », *www.ladn.eu*, article publié le 19/04/2017, page consultée le 25/04/2017, http ://www.ladn.eu/nouveaux-usages/etude-marketing/pourquoi-les-annonceurs-raffolent-de-motion-design/.

Edelman Trust Barometer 2016, *www.edelman.com*, 2016, page consultée le 30/07/17, http ://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/global-results/.

Edelman Trust Barometer 2017, *www.edelman.com*, 2017, page consultée le 10/08/17, https ://www.edelman.com/global-results/.

HACQUIN Arnaud, « La websérie est-elle un bon format de communication pour les marques ? », *www.therabbithole.fr*, article publié le 09/02/14, page consultée le 15/07/17, http ://www.therabbithole.fr/webseries/la-web-serie-est-elle-un-bon-format-de-communication-pour-les-marques/.

HERVÉ Ludwig, « Twitter 328 millions d'utilisateurs et un chiffre d'affaires en baisse au 1er trimestre 2017 », *www.blogdumoderateur.com,* article publié le 26/04/17, page consultée le 09/07/17, https ://www.blogdumoderateur.com/twitter-q1-2017/.

« Jean-Marc Ayrault : "on ne règle aucune crise internationale en 140 caractères" », *www.SudOuest.fr*, article publié le 19/02/17, page consultée le 10/07/17, http ://www.sudouest.fr/2017/02/19/jean-marc-ayrault-on-ne-regle-aucune-crise-internationale-en-140-caracteres-3210382-4803.php.

« La cooptation, le mode de recrutement qui respecte l'éthique », *www.focusrh.com*, article publié le 04/06/12, page consultée le 05/08/17, http ://www.focusrh.com/recrutement/e-recrutement-sites-emploi/la-cooptation-le-mode-de-recrutement-qui-respecte-l-ethique-24992.html.

« Le sous-titrage des vidéos sur les réseaux sociaux », *www.authot.com*, article publié le 20/07/16, page consultée le 22/07/17, http ://www.authot.com/fr/2016/07/20/soustitrage-videos-reseaux-sociaux/.

LOULIDI Nora, « 8 exemples de contenu automatisable "snackable" pour les réseaux sociaux », *www.webmarketing-com.com*, article publié le 03/08/15, page consultée le 08/08/17, https ://www.webmarketing-com.com/2015/08/03/39942-8-exemples-de-contenu-automatisable-snackable-reseaux-sociaux.

MASSON Delphine, « Il faut passer de l'incantation à la preuve », entretien avec Pascal Tanchoux, *www.stratégies.fr*, article publié le 03/06/10, page consultée le 10/06/17, http ://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/139724W/-il-faut-passer-de-l-incantation-a-la-preuve-.html.

Site de R.A.P. > L'association > Présentation, http ://antipub.org/asso/presentation/, page consultée le 06/08/17.

RICARD Caroline, « Le Top 3 des campagnes réalisées sur Twitter en mai », *www.strategies.fr*, article publié le 09/06/17, page consultée le 12/06/2017, http ://www.strategies.fr/medias/le-top-3-des-campagnes-realisees-sur-twitter-en-mai.

(de) ROHAN Anne-Louise, « Et si les contenus corporate donnaient de la voix ? », *www.strategies.fr,* article publié le 19/01/17, page consultée le 01/07/17, http ://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/1055498W/et-si-les-contenus-corporate-donnaient-de-la-voix-.html.

ROOSEN Mélanie, « TBWA\Corporate : portrait d'agence. Entretien avec Emlyn Korengold », *www.ladn.eu*, article publié le 08/09/16, page consultée le 30/07/17, http ://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/portrait-d-agence/tbwa-corporate/.

"The value of Video for Brands", *www.facebook.com*, article publié le 17/03/15, page consultée le 27/07/17, https ://www.facebook.com/business/news/value-of-video.

"VERSCHEURE Laurent-Cédric, « Corporate content, snapchatisez-vous », *www.strategies.fr*, article publié le 22/06/17, page consultée le 01/07/17, http ://strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/1067105W/-corporate-content-snapchatisez-vous-.html.

- **Définitions**

BATHELOT Bertrand, article « Ambassadeur de marque », www.definitions-marketing.com, article mis à jour le 08/08/16, page consultée le 06/08/17.

BATHELOT Bertrand, article « Brand Advocacy », www.definitions-marketing.com, article mis à jour le 09/12/16, page consultée le 30/01/2017.

BATHELOT Bertrand, article « Buzz », www.definitions-marketing.com, article mis à jour le 04/06/16, page consultée le 15/08/17.

BATHELOT Bertrand, article « Pre-roll vidéo », www.definitions-marketing.com, article mis à jour le 13/09/15, page consultée le 09/09/17.

BATHELOT Bertrand, article « Web-série », www.definitions-marketing.com, article mis à jour le 30/01/17, page consultée le 16/07/17.

Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), « Prouver », page consultée le 10/05/17, www.cnrtl.fr.

Dictionnaire Français, article « Vlog », *www.linternaute.com*, page consultée le 10/08/17, http ://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/vlog/.

Dictionnaire Larousse [en ligne], article « Ambassadeur, ambassadrice », http ://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ambassadeur_ambassadrice/2708, page consultée le 30/07/2017.

Dictionnaire Larousse [en ligne], article « Image », http ://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/image/41604, page consultée le 29/07/2017.

Dictionnaire Larousse [en ligne], article « Mise en scène », http ://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mise/51755/locution ?q=mise+en+page#181824, page consultée le 09/08/17.

Dictionnaire Larousse [en ligne], article « Réputation », http ://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9putation/68543, page consultée le 29/07/2017.

FRETEL Julien, *Encyclopædia Universalis* [en ligne], article « Institutionnalisation », http ://www.universalis.fr/encyclopedie/institutionnalisation/, article consulté le 09/08/17.

LENDREVIE, Jacques, LEVY Julien, *Mercator 11ème édition, Tout le marketing à l'ère numérique*, article « Communication corporate *Corporate communication* », 2014, p. 899.

FILMOGRAPHIE

« Contrôle sécurité batterie en 8 points » (vidéo publiée par Samsung), publiée le 06/02/17, https ://www.youtube.com/watch ?v=wK2E0ksbf9I.

« Et si vous preniez le train autrement ? » (vidéo conçue et produite par TBWA\Corporate pour SNCF), page consultée le 15/08/17, https ://www.youtube.com/watch ?v=PVYnzNjTrsg.

« Joptimisme » (spot publicitaire réalisé par Carrefour), page consultée le 18/08/17, https ://www.youtube.com/watch ?v=fiqK-wMRBcA.

« L'Ecole des métiers SNCF » (vidéo conçue et produite par TBWA\Corporate pour SNCF), publiée le 17/05/17, https ://www.youtube.com/watch ?v=u4smkd46kEE.

« Les Rencontres Improbables Episode 1 #Innovation #Industrie » (vidéo conçue et produite par TBWA\Corporate pour La Fabrique de l'Avenir), publiée le 01/06/17, https ://www.youtube.com/watch ?v=01_5-5T5dzM.

"Our Special reporters" (Snap Websérie réalisée par les collaborateurs du Groupe BNP Paribas), page consultée le 10/08/17, https ://group.bnpparibas/actualite/lancement-une-snap-web-serie-bnp-paribas.

« Pendant l'été, SNCF continue de recruter ! » (vidéo conçue et produite par TBWA\Corporate pour SNCF), publiée le 20/07/16, https ://www.youtube.com/watch ?v=dn-550CXLsU.

« Pendant les vacances d'hiver, SNCF continue de recruter ! » (vidéo conçue et produite par TBWA\Corporate pour SNCF), publiée le 13/02/17, https ://www.facebook.com/SNCFrecrutement/videos/665381326920321/.

« Qui fait avancer les trains SNCF ? » (vidéo conçue et produite par TBWA\Corporate pour SNCF), publiée le 22/05/17, https ://www.youtube.com/watch ?v=SaCSVbmdKK0.

ANNEXES

Annexe 1 – Corpus des films d'animation étudiés

Annexe 2 – Guides d'entretien

Annexe 3 – Retranscription des entretiens

- Entretien 1 réalisé avec Sabrina Moualfi
- Entretien 2 réalisé avec Louis Duroulle
- Entretien 3 réalisé avec Marion Guérin
- Entretien 4 réalisé avec Stéphane Peres
- Entretien 5 réalisé avec Maeva Ekembe
- Entretien 6 réalisé avec Franck Martin

Annexe 4 – Présentation de La Fabrique de l'Avenir

- Logo La Fabrique de l'Avenir
- Manifeste La Fabrique de l'Avenir
- Communiqué de presse du 4 avril 2017
- Extraits du dossier de presse sur l'innovation
- Exemple de publications relayées avec le hashtag #IndustrielsEngagés

Annexe 5 – Scripts des pré-rolls SNCF

- Script « Qui fait avancer les trains SNCF ? »
- Script « L'Ecole des Métiers SNCF »

Annexe 1 – Corpus des films d'animation étudiés

Films conçus et réalisés par l'agence TBWA\Corporate

Nom du projet	Objectif	Commentaires	Plan sémiotique	Arguments de preuve
Film recruteur au ski SNCF	Montrer que SNCF recrute à toute période de l'année (preuve du recrutement permanent) et promouvoir la marque employeur	Format : saga (cf. suite de la vidéo du recruteur en été) Diffusion : uniquement sur le web social Effet recherché : proximité, interpellation, décontraction + volonté de sortir des codes traditionnels de communication RH (contre l'idée que le recrutement est un process figé et austère, le recruteur en vacances va à la rencontre des futurs candidats et est mis en scène de façon comique)	Type de discours : pitch argumentaire Mode d'adresse : arguments énoncés avec simplicité, sur le mode de l'interpellation (« saviez-vous que… ? », « ça vous dirait de… ? », etc.) Stratégie et promesse d'énonciation : SNCF recrute toute l'année (employeur actif // cf. en été comme en hiver), propose une large offre de métiers (multiplicité de profils // cf. diversité des profils approchés par le recruteur dans le film) et offre des perspectives d'évolution plurielles (cf. plan en mouvement ascendant : remonte-pente) En creux : comment innover dans la COM marque employeur, notamment devant l'émergence de nouvelles tendances RH (business games, chatbots, job talks en live, etc.) ? Qu'est-ce que la saga apporte de nouveau et/ou de différenciant dans la COM RH de SNCF ?	- SNCF recrute dans plus de 100 métiers - Les perspectives d'évolution au sein de l'entreprise sont nombreuses - L'un des premiers groupes de transport et de mobilité au monde - Packshot : « Pendant les vacances d'hiver, SNCF **continue** de recruter » NB : double utilité des sous-titres : - Permettent aux internautes de visionner la vidéo sans le son - Le texte dédouble l'image (arguments énoncés par le comédien + apparaissent à l'écran)

Film Conducteur de train	Promouvoir le métier de conducteur de train chez SNCF en offrant aux spectateurs une expérience inédite du voyage en train	Format : succession de paysages filmés à l'aide d'un drone en caméra subjective, accompagnés par une voix-off Diffusion : Web et réseaux sociaux Effet recherché : volonté d'humaniser le métier de conducteur de train chez SNCF en partageant une expérience du voyage et une vision du métier (portée tout au long du film par la voix-off et incarnée à la fin du film par le visage d'une vraie conductrice de train chez SNCF)	Type de discours : un discours aspirationnel à l'image des paysages, Mode d'adresse : discours incarné par la voix-off à la première personne du singulier. Enonciation courte et posée. Stratégie et promesse d'énonciation : le lien avec les spectateurs se fait sur le mode de la confidence (matérialisée par la première personne du singulier). Promesse d'une expérience hors du commun (suggérée dès le titre : « Et si vous preniez le train autrement ? »). Egalement promesse de mobilité et d'évolution, suggérée par le mouvement du train vers l'avant.	Particularité de ce film : les preuves ne sont pas énoncées explicitement (sauf une preuve chiffrée qui arrive en fin de vidéo : « Rejoignez les 14 000 conductrices et conducteurs de train SNCF ») mais on veut plutôt projeter les spectateurs dans un univers, celui du voyage et du métier de conducteur de train. Champ lexical : - De la découverte : « connaître », « redécouvre » - De l'évolution : « ça change », « ça bouge », « aller de l'avant » - De la responsabilité : « c'est une responsabilité »
Pré-rolls métiers SNCF	Faire connaître la marque employeur SNCF et présenter l'offre SNCF aux candidats intéressés	Format : pre-roll de 30 secondes en motion design avec une VO Diffusion : chaîne Youtube SNCF + réseaux sociaux et achats média (Allociné, Spotify, etc.) Effet recherché : illustrer de façon simplifiée ce que SNCF font au quotidien et donner envie aux candidats intéressés de rejoindre le groupe	Type de discours : informatif, promotion des services et de la formation SNCF Mode d'adresse : tournures impersonnelles Stratégie et promesse d'énonciation : SNCF, une entreprise de services qui forme ses collaborateurs de façon efficace	La chaîne des métiers - Plus de 150 métiers complémentaires permettent à 10 millions de voyageurs de se déplacer chaque jour en toute sécurité - Packshot : SNCF recherche plus de 5 000 talents L'Ecole des Métiers - 40 formations gratuites et rémunérées - Théorie et pratique

		4 thématiques abordées (mais je n'analyserai que les deux premières qui sont relayées sur Youtube) : - La chaîne des métiers SNCF (SNCF, c'est plus de 150 métiers qui travaillent ensemble pour assurer le quotidien des usagers) - L'Ecole des Métiers SNCF (présentation de l'offre en alternance et du dispositif de l'alternance pilotée) - Les coulisses du recrutement - La formation initiale		- Chaque année, 700 étudiants formés - Taux de réussite de 90% au diplôme
Websérie UIMM	Websérie "Les Rencontres Improbables" visant à montrer comment l'industrie française fabrique le quotidien et l'avenir des Français	<u>Format</u> : discussion / débat, avec un modérateur (le Youtubeur Jhon Rachid) qui anime la discussion entre un industriel, un étudiant, une personnalité, autour d'une thématique (ex : l'innovation) et dans un lieu en rapport avec la thématique (ex : pour la thématique innovation, La Paillasse, un incubateur dédié à l'innovation ouverte et	<u>Type de discours</u> : discussion informelle où sont injectées des preuves de l'innovation des industries françaises <u>Mode d'adresse</u> : un épisode qui s'adresse à tous les Français et qui a aussi la chance de toucher les jeunes avec la présence d'un jeune étudiant et l'animation par Jhon Rachid (mise en scène humoristique, langage décontracté, etc.)	4 préjugés que *Les Rencontres Improbables* veulent déconstruire : - La recherche se fait uniquement dans les laboratoires - La France n'innove pas comparée à d'autres pays - L'innovation, ce n'est que des nouveaux produits - L'innovation, c'est cher Chiffres-clé en réponse à ces

		collaborative). Diffusion : sur Youtube, en tendance sponsorisée Twitter et sur le site http ://lafabriquedelavenir.fr/ Effet recherché : rendre accessible aux Français la question de l'innovation dans l'industrie sous la forme d'un échange relativement informel et leur faire découvrir l'industrie sous un visage nouveau (l'innovation passe aussi par le format « improbable » de la rencontre)	Stratégie et promesse d'énonciation : l'industrie française innove au quotidien.	préjugés : - 75% des dépenses de R&D en France sont issues des industries - 25 milliards d'euros sont investis dans la R&D chaque année par les entreprises industrielles françaises - 7 entreprises de l'industrie figurent dans le top 10 des entreprises déposantes de brevets en France en 2016

Il ne s'agit pas de la liste exhaustive des projets animés sur lesquels j'ai travaillé mais il s'agit d'une sélection. Chacun de ses films, à sa manière, vise à convaincre les spectateurs par des preuves concrètes de ce que fait, de ce qu'est et de ce que promet la marque.

Annexe 2 – Guides d'entretien

Guide d'entretien équipe « Créa »

Questions d'introduction

- Pourrais-tu revenir très brièvement sur ton parcours professionnel ? As-tu toujours travaillé en agence de communication ? As-tu toujours fait de la communication corporate ?
- Si non, qu'est-ce qui selon toi est spécifique à la communication corporate et que tu n'avais pas dans tes anciennes expériences (dans la façon de concevoir les stratégies de communication, d'accompagner les clients, dans les moyens utilisés, etc.) ?

Le recours au film dans la communication des organisations

- Selon toi, qu'est-ce qui peut pousser une organisation (entreprise / institution) à choisir le format du film dans sa communication ?
- Selon toi, quel est l'intérêt pour une organisation de choisir de communiquer via un film quand elle veut promouvoir son image ?
- Dirais-tu que le film est un moyen plus pratique / adapté que les autres pour qu'une entreprise « fasse ses preuves » ?
- Si oui, comment se traduit concrètement cette mise en visibilité de « preuves », de performance, d'efficacité ?
- Selon toi, est-ce que le choix du format de communication / du format du film est déjà un élément de l'image de marque d'une entreprise ?
- D'après ton expérience, qu'est-ce qui fait un bon film ?
- As-tu des exemples de films sur lesquels tu as travaillé récemment et qui, selon toi, ont bien fonctionné ? A ton avis, qu'est-ce qui a fait qu'ils ont fonctionné ?
- Dirais-tu qu'aujourd'hui les organisations ont tendance à utiliser de plus en plus ou de moins en moins ce format ?

Le renouvellement et / ou la diversification des formats du film

- Dirais-tu qu'aujourd'hui, les formats de communication institutionnelle se renouvellent, se diversifient ?
- Si oui, à quoi cela tient-il à ton avis ?
- Dans le cas spécifique des formats animés, dirais-tu que ces derniers se renouvellent également ?
- Si oui, qu'est-ce qui change fondamentalement ? La manière de mettre en scène les messages ? L'exécution des films ? Les supports de diffusion ? Autre chose ?
- Qu'est-ce qui fait qu'on choisira un format de film (film institutionnel, websérie, saga, pré-roll, etc.) plutôt qu'un autre ?
- Est-ce que ces formats sont propres à un usage particulier (convaincre, légitimer, recruter, etc.) ? A un domaine particulier (corporate, publicitaire, etc.) ?
- Dirais-tu que les films institutionnels et ses variantes suivent des codes particuliers ?
- Dirais-tu qu'ils empruntent parfois aux codes du cinéma et / ou de la publicité (web série, saga) ?

Guide d'entretien équipe « Social Media »

Questions d'introduction

- Pourrais-tu revenir très brièvement sur ton parcours professionnel ? As-tu toujours travaillé en agence de communication ? As-tu toujours fait de la communication corporate ?
- Si non, qu'est-ce qui selon toi est spécifique à la communication corporate et que tu n'avais pas dans tes anciennes expériences (dans la façon de concevoir les stratégies de communication, d'accompagner les clients, dans les moyens utilisés, etc.) ?

L'image de marque sur les réseaux sociaux

- Selon toi, quels sont les enjeux aujourd'hui pour une organisation qui souhaite promouvoir son image sur les réseaux sociaux ?
- Ces enjeux ont-ils évolué dernièrement ? Si oui, à quoi cela tient-il d'après toi ?
- Dans leur communication institutionnelle, certaines organisations choisissent de ne communiquer que sur les réseaux sociaux, qu'est-ce que cela implique ?
- Comment accompagnez-vous vos clients dans le choix du format pour un usage destiné aux réseaux sociaux ?
- De quels moyens disposent aujourd'hui les marques pour « faire leurs preuves » sur les réseaux sociaux ?
- Qu'est-ce qui fonctionne aujourd'hui et fait que certaines marques arrivent à faire le buzz ?

Le recours au film dans la communication des organisations

- Sur les réseaux sociaux, est-ce que le film a une place importante parmi les autres formats de communication (gif, loop, hyperlapse, stop motion, etc.) ?
- Selon toi, quel est l'intérêt pour une organisation de choisir de communiquer via un film quand elle veut promouvoir son image ?
- Dirais-tu qu'aujourd'hui les organisations ont tendance à utiliser de plus en plus ou de moins en moins ce format ?
- Que faut-il à un film pour qu'il fonctionne et fasse le buzz sur les réseaux sociaux ?
- Faire le buzz suffit-il à une marque pour qu'elle construise sa légitimité ? Si non, que faut-il pour qu'elle la pérennise ?
- Si les organisations font face à de nouveau défis pour promouvoir leur image de marque à l'heure des réseaux sociaux (cf. question précédente), dans quelle mesure le format du film peut-il répondre à ces défis ?

Le renouvellement et / ou la diversification des formats du film

- Dirais-tu qu'aujourd'hui, les formats de communication institutionnelle se renouvellent, se diversifient ?
- Si oui, à quoi cela tient-il à ton avis ?
- Les formats alternatifs au film institutionnel (websérie, saga, pré-roll, etc.) sont-ils quelque chose de nouveau pour les clients que vous accompagnez ?
- Qu'est-ce qui fait qu'on choisira un format de film (film institutionnel, websérie, saga, pré-roll, etc.) plutôt qu'un autre ?

Guide d'entretien équipe « Préférence »

Questions d'introduction

- Pourrais-tu revenir très brièvement sur ton parcours professionnel ? As-tu toujours travaillé en agence de communication ? As-tu toujours fait de la communication corporate ?
- Si non, qu'est-ce qui selon toi est spécifique à la communication corporate et que tu n'avais pas dans tes anciennes expériences (dans la façon de concevoir les stratégies de communication, d'accompagner les clients, dans les moyens utilisés, etc.) ?

Les enjeux de la communication institutionnelle

- Selon toi, quels sont les enjeux aujourd'hui pour une organisation qui souhaite promouvoir son image de marque ?
- Ces enjeux ont-ils évolué dernièrement ? Si oui, à quoi cela tient-il d'après toi ?
- Qu'est-ce qui, selon toi, est déterminant pour qu'une marque assoie sa légitimité ?
- Dirais-tu qu'aujourd'hui, les organisations ont besoin de « faire leurs preuves » ?

Le recours au film dans la communication des organisations

- Comment accompagnez-vous vos clients dans le choix du format pour leur communication institutionnelle ?
- Quelles sont les particularités du film par rapport à d'autres formats de communication institutionnelle ? Quel est l'intérêt pour une organisation de choisir le film pour promouvoir son image de marque ?
- Comment fait-on aujourd'hui pour toucher un public élargi ? Cela passe-t-il par un renouvellement des formats de communication ? des messages ? de leur mise en scène ?
- Est-ce que le film institutionnel est un format qui touche beaucoup de monde ou qui s'adresse à un public particulier ?

Le renouvellement et / ou la diversification des formats du film

- Dirais-tu qu'aujourd'hui, les formats de communication institutionnelle se renouvellent, se diversifient ?
- Si oui, à quoi cela tient-il à ton avis ?
- Dans le cas spécifique des formats animés, dirais-tu que ces derniers se renouvellent également ?
- Les formats alternatifs au film institutionnel (websérie, saga, pré-roll, etc.) sont-ils quelque chose de nouveau pour les clients que vous accompagnez ?
- Est-ce qu'on peut dire d'ailleurs que ces « nouvelles » façon de communiquer sont une alternative au film institutionnel ?
- Est-ce que ces formats sont propres à un usage particulier (convaincre, légitimer, recruter, etc.) ? A un domaine particulier (corporate, publicitaire, etc.) ?
- Dirais-tu que la manière de délivrer un message dans un film non-publicitaire suit des codes particuliers ?
- Si oui, en quoi ces codes sont-ils différents de ceux du film publicitaire selon toi ?

Guide d'entretien équipe « Influence »

Questions d'introduction

- Pourrais-tu revenir très brièvement sur ton parcours professionnel ? As-tu toujours travaillé en agence de communication ? As-tu toujours fait de la communication corporate ?
- Si non, qu'est-ce qui selon toi est spécifique à la communication corporate et que tu n'avais pas dans tes anciennes expériences (dans la façon de concevoir les stratégies de communication, d'accompagner les clients, dans les moyens utilisés, etc.) ?

Les enjeux de la communication institutionnelle

- Selon toi, quels sont les enjeux aujourd'hui pour une organisation qui souhaite promouvoir son image de marque ?
- Ces enjeux ont-ils évolué dernièrement ? Si oui, à quoi cela tient-il d'après toi ?
- Quand vous accompagnez vos clients au quotidien dans leurs prises de parole, quels éléments sont à tes yeux les plus déterminants pour asseoir leur légitimité ?
- Dirais-tu qu'aujourd'hui, les organisations ont besoin de « faire leurs preuves » ?
- Selon toi, est-ce que la promotion de l'image de marque passe nécessairement par des preuves d'efficacité, de transparence, de performance ? Ou bien une organisation dispose-t-elle d'autres moyens de « faire ses preuves » ?
- Comment fait-on aujourd'hui pour toucher un public élargi ? Cela passe-t-il par un renouvellement des formats de communication ? des messages ? de leur mise en scène ?

Le recours au film dans la communication des organisations

- Dans quelle mesure le film vient compléter ou non d'autres dispositifs (interviews, articles de presse, prise de parole sur les réseaux sociaux, etc.) au service des organisations pour promouvoir leur image auprès de leurs publics ?
- Selon toi, est-ce que le choix du format de communication / du format du film est déjà un élément de l'image de marque d'une entreprise ?

Le renouvellement et / ou la diversification des formats du film

- Dirais-tu qu'aujourd'hui, les formats de communication institutionnelle se renouvellent, se diversifient ?
- Si oui, à quoi cela tient-il à ton avis ?
- Dans le cas spécifique des formats animés, dirais-tu que ces derniers se renouvellent également ?
- Les formats alternatifs au film institutionnel (websérie, saga, pré-roll, etc.) sont-ils quelque chose de nouveau pour les clients que vous accompagnez ?

Annexe 3 : **Retranscription des entretiens**

Les pages 102 à 130 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Annexe 4 – Présentation de La Fabrique de l'Avenir

- Logo La Fabrique de l'Avenir

- Manifeste La Fabrique de l'Avenir (paru dans la presse quotidienne nationale et la presse quotidienne régionale)

LES INDUSTRIES FRANÇAISES...

... **proposent des solutions aux défis de l'emploi :**
un emploi industriel en génère trois autres dans le reste de l'économie.

... **portent l'innovation et inventent,**
avec 75 % des dépenses de R&D de notre pays, les produits et services qui répondent aux préoccupations quotidiennes des Français, et qui feront les succès de demain, numériques et écologiques.

... **font le dynamisme et l'attractivité des bassins d'emploi de nos villes et de nos campagnes,**
et protègent des territoires entiers de la désertification.

... **valorisent l'engagement et le savoir-faire de leurs collaborateurs,**
avec des salaires 13 % supérieurs en moyenne à ceux des autres secteurs.

... **mettent en œuvre des pratiques durables, responsables et respectueuses de l'environnement,**
en développant notamment l'économie circulaire.

... **permettront de retrouver une balance commerciale positive,**
en réalisant 74 % des exportations de notre pays et de préserver notre indépendance financière et notre souveraineté.

... **positionnent la France sur les secteurs à forte valeur ajoutée dans la compétition internationale,**
ouvrant ainsi la voie au développement durable et au maintien du modèle de solidarité auquel nous sommes tant attachés.

Ces industries, présentes en France, nous les représentons avec nos équipes, nos produits, nos services et nos solutions. Et nous considérons que le temps est désormais venu d'unir nos forces pour mieux les promouvoir auprès de ceux à qui elles doivent profiter davantage : tous et chacun d'entre vous.

Nous voulons tous un bel avenir pour la France.
Un avenir fait de progrès et d'innovation, d'une meilleure qualité de vie, de rayonnement et de fierté, d'emplois et de croissance durable.

Nous savons que ce bel avenir pour la France n'est pas un rêve.
Il n'est pas virtuel.
Il est concret, et bien réel.
Ce sont les industries françaises qui le fabriquent.

LES INDUSTRIES FRANÇAISES FABRIQUENT L'AVENIR.

LA FABRIQUE DE L'AVENIR

#FabriqueAvenir
lafabriquedelavenir.fr

- Communiqué de presse du 4 avril 2017

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

LA FABRIQUE DE L'AVENIR

lafabriquedelavenir.fr

LA FABRIQUE DE L'AVENIR : LA DÉMARCHE COLLECTIVE INÉDITE DES FÉDÉRATIONS INDUSTRIELLES FRANÇAISES

Paris, le 4 avril 2017 - Les fédérations industrielles françaises décident pour la première fois de parler d'une seule et même voix, autour d'un projet inédit : **la Fabrique de l'Avenir.**

Alors que la conjoncture économique montre des signes de reprise et au moment où se décide le futur de l'économie française, elles ont décidé d'agir ensemble pour porter l'industrie au cœur du débat et provoquer une prise de conscience des Français et des candidats à l'élection présidentielle, par une mobilisation collective sans précédent. Car les fédérations industrielles partagent le même constat aujourd'hui d'une industrie qui se transforme et qui a des solutions à apporter aux problèmes des Français.

La Fabrique de l'Avenir s'inscrit dans une démarche d'actions et de preuves : cela passe par un travail sur l'attractivité du secteur auprès des Français car il est pourvoyeur de beaucoup d'opportunités (250 000 postes à pourvoir chaque année d'ici 2025). Cela passe également par la volonté d'agir ensemble sur des projets partagés et prioritaires comme la transformation digitale de l'industrie ; l'évolution de la formation pour de nouveaux métiers en phase avec les attentes des Français ; une ambition industrielle pour l'Europe ; la conciliation de l'environnement et de l'industrie avec notamment « l'économie circulaire » ; le développement de nouveaux modèles d'affaires et de production liés au big data, avec par exemple des partenariats entre des acteurs traditionnels et des start-up.

L'industrie compte aujourd'hui 3,1 millions d'emplois directs et 4,5 millions d'emplois indirects. Avec 75% des dépenses de la R&D en France, soit 25 Mrds d'euros investis chaque année, les industries françaises portent l'innovation et le progrès technologique. Ce sont enfin les industries qui sont à l'origine du dynamisme et de l'attractivité de nos territoires : 260.000 PMI et TPI créent de l'emploi localement.

Pour lancer cette démarche inédite, les fédérations industrielles prennent la parole aujourd'hui avec un Manifeste, publié dans la presse nationale et régionale, qui témoigne de l'engagement de La Fabrique de l'Avenir au service d'une industrie porteuse de solutions pour notre pays. D'autres projets collectifs mobiliseront la Fabrique de l'Avenir sur des enjeux stratégiques pour l'industrie de demain.

"Il n'y aura pas d'économie forte, ni de société forte, sans industrie forte. Avec la Fabrique de l'Avenir, nous souhaitons redonner sa place à l'industrie en France et dans le cœur des Français. Notre ambition s'inscrit dans la durée, et doit faire évoluer durablement l'image de l'industrie. Il s'agit de porter collectivement le récit positif dont l'industrie a besoin", ajoute Philippe Darmayan, Président du GFI, le Groupe des Fédérations Industrielles, et porte-parole de La Fabrique de l'Avenir.

Contact presse
TBWA Corporate :
presse-lfa@tbwa-corporate.com

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

LA FABRIQUE DE L'AVENIR

lafabriquedelavenir.fr

Les Fédérations industrielles mobilisées :

A3M - Alliance des Minerais, Minéraux et Métaux

l'Ameublement français - Union des Industries de l'Ameublement français

ANIA - Association Nationale des Industries Alimentaires

CCFA - Comité des Constructeurs Français d'Automobiles

CLIMO - Comité de liaison des industries de main d'œuvre

COPACEL - Union Française des Industries des Papiers, Cartons et Celluloses

FEFIS - Fédération Française des Industries de Santé

FIEEC - Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication

FIEV - Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules

FIM - Fédération des Industries Mécaniques

FIPEC - Fédération des Industries des Peintures, Encres, Colles, couleurs, colles et adhésifs, préservation du bois

GIFAS - Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales

Plasturgie et Composites - Fédération de la Plasturgie et des Composites

SFIC - Syndicat Français de l'Industrie Cimentière

UFIP - Union Française des Industries Pétrolières

UIC - Union des Industries Chimiques

UIMM - Union des Industries et Métiers de la Métallurgie

UIT - Union des Industries Textiles

Contact presse
TBWA Corporate :
presse-lfa@tbwa-corporate.com

- Extraits du dossier de presse sur l'innovation

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

LA FABRIQUE DE L'AVENIR

lafabriquedelavenir.fr

LES INDUSTRIES FRANÇAISES INNOVENT POUR FABRIQUER L'AVENIR
« NOS INNOVATIONS SONT LES EMPLOIS DE DEMAIN »

Paris, le 1er juin 2017 - Alors qu'un nouveau gouvernement vient d'être nommé et que la conjoncture économique montre des signes de reprise, les fédérations industrielles, s'exprimant sous la bannière de La Fabrique de l'Avenir, souhaitent mettre en avant auprès des Français le rôle de l'industrie pour fabriquer l'avenir de notre pays.

75% des dépenses françaises en R&D sont réalisées par l'industrie, soit 25 milliards d'euros investis chaque année. Parmi les 10* entreprises françaises ayant déposé le plus de brevets en 2016, 7 sont des entreprises industrielles. Ce sont les innovations de nos industries qui permettent de construire la société durable de demain : véhicules à faible consommation, énergies renouvelables, nouveaux dispositifs technologiques médicaux, matériaux haute performance, textiles connectés.

Pourtant lorsqu'on demande aux Français** de citer spontanément une entreprise ou une marque particulièrement innovante, la première entreprise industrielle arrive loin derrière les GAFA alors même que 1/5 des Français jugent que l'industrie produira la prochaine innovation qui révolutionnera notre quotidien dans les 20 prochaines années d'après une étude récente.

Pour défaire ces idées reçues, les fédérations industrielles, unies dans la démarche collective de La Fabrique de l'Avenir, ont décidé de se mobiliser. Elles diffusent aujourd'hui un dossier thématique sur l'innovation dans l'industrie et lancent le premier épisode, dédié à l'innovation, d'une web-série intitulée **"Les Rencontres Improbables"**.

Les "rencontres improbables" sont disponibles dès aujourd'hui sur la chaîne YouTube dédiée et sur le site lafabriquedelavenir.fr. Ce premier épisode, qui a pour ambition d'illustrer l'importance de l'innovation au sein de l'industrie, met en scène la rencontre entre la journaliste Marie Drucker, le Président directeur général de Fermob, Bernard Reybier, et Arthur Renier, un jeune étudiant en école de journalisme, dans les locaux d'un incubateur, spécifiquement dédié à l'innovation ouverte et collaborative.

Philippe Darmayan, Président du GFI - le groupe des Fédérations Industrielles - au nom de La Fabrique de l'Avenir rappelle que *« la montée en gamme de l'outil industriel français est au cœur de la démarche collective portée par les fédérations du GFI. La recherche et l'innovation dans l'industrie, alliées aux technologies avancées, au numérique, aux nouvelles pratiques managériales, et en pleine intégration avec les services, permettent la transformation de l'écosystème industriel pour répondre aux nouvelles exigences des clients. Ensemble, nous fabriquons l'Avenir. »*

- Exemples de publications relayées avec le hashtag #IndustrielsEngagés

Annexe 5 – Scripts des pré-rolls SNCF

- Script « Qui fait avancer les trains SNCF ? »

Image (soulignés les mots qui apparaissent à l'image)	Voix off
Qui fait avancer les trains SNCF ?	Qui fait avancer les trains SNCF ?
Un **mécanicien** avec une clef à molette répare un train pendant qu'un **agent d'escale ferroviaire** assemble deux wagons de celui-ci.	Est-ce que ce sont les techniciens de maintenance mécanique ? Ou bien les agents d'escale ferroviaire ?
Via l'écran d'un **aiguilleur** du rail, on voit le train démarrer. Le **conducteur** fait un signe de main.	Peut-être les aiguilleurs ? Les conducteurs ?
Avançant toujours, le train passe devant un **technicien** et un **ingénieur** étudiant un plan devant un feu de signalisation. De même, ils font un signe de la main au passage du train.	En fait, c'est grâce à l'ensemble de nos agents !
Le train arrive en gare, s'arrête et les voyageurs commencent à en descendre. Sur le quai, ils sont orientés par un commercial en gare.	Avec plus de 150 métiers complémentaires, c'est une mécanique bien huilée qui permet à 10 millions de voyageurs de se déplacer chaque jour en toute sécurité.
Packshot typo	Pour faire avancer nos trains, nous recherchons plus de 5 000 talents.
Packshot SNCF	Postulez sur SN.CF/RECRUTE

- Script « L’Ecole des Métiers SNCF »

Image : reprise de la vidéo existante	Voix off
00 :00 à 00 :05	Bienvenue à l’école des métiers SNCF,
00 :13 à 00 :18	un dispositif de formation qui vous offre la possibilité d’apprendre un métier du secteur ferroviaire.
00 :26 à 00 :30	L’école des métiers SNCF vous propose ainsi une quarantaine de formations
00 :36 à 00 :38	gratuites et rémunérées
00 :48 à 00 :50	alliant pratique et théorie.
1 :15 à 1 :40	Chaque année 700 nouveaux étudiants sont formés avec un taux de réussite de 90%. Une fois diplômé, si vous postulez à un emploi SNCF, votre candidature sera examinée avec la plus grande attention. Alors n’hésitez plus et postulez aux formations de l’école des métiers sur SNCF.COM

RÉSUMÉ

Dans quelle mesure la mise en récit des marques à travers le format animé traduit-elle une double performance : performance de mise en scène d'une part (les organisations construisent une narration visuelle qui les légitime) et mise en scène d'actions performantes qui les rendent efficaces d'autre part ?

Parce que l'attention de leurs publics est de plus en plus sollicitée et leur défiance de plus en plus grande, les organisations produisent des contenus de plus en plus courts, interactifs, propices à l'échange et à la conversation. Face à ces nouveaux défis, la communication corporate se renouvelle, faisant émerger sur le devant de la scène un format, celui de la vidéo. Ce format et ses déclinaisons ne sont pas nouveaux en eux-mêmes, mais c'est l'usage que les organisations en font qui est nouveau : destinés non plus seulement à produire de l'information, ils deviennent aussi le support de conversations et participent ainsi de la notoriété et de la crédibilité de l'image des organisations. En somme, l'image de marque des organisations se construit *pour* les parties prenantes (à destination de ces dernières et en réponse à leurs besoins) mais aussi *par* elles. Cette capacité à s'adapter à l'environnement dans lequel elles évoluent est un premier élément de performance des organisations dans la promotion de leur image de marque.

La performance des organisations se traduit également dans leur capacité à se mettre en récit à travers un discours performatif : en *se disant* performantes, elles *sont* performantes dans la mesure où ce qu'elles disent, elles en donnent la preuve en image. Courte, créatrice d'interaction et génératrice de partage, l'image animée est un moyen pour les organisations de révéler l'envers du décor et, partant, de gagner en notoriété et en légitimité auprès de leurs publics. Toutefois, le chiffre et l'image ne suffisent pas à eux seuls : ils sont d'autant plus performants qu'ils prennent corps dans un récit qui crée du lien, de l'émotion et de l'identification. Autrement dit, le discours de preuves n'est qu'une des composantes de la stratégie de légitimation aux yeux de leurs parties prenantes et, bien qu'animés par deux ambitions différentes, corporate et publicitaire se rejoignent dans les codes de mise en récit qu'ils convoquent.

Mots-clés

Advocacy, brand content, conversation, brièveté, communication corporate, corporate, discours, engagement, format animé, formats médiatiques, image de marque, interaction, médiatisation, mise en récit, parties prenantes, performance, preuve, publicitaire, transparence, vidéo.