



**HAL**  
open science

## Le directeur de la communication : pilote d'une fonction-support ou stratégique ?

Sophie Regaud

### ► To cite this version:

Sophie Regaud. Le directeur de la communication : pilote d'une fonction-support ou stratégique ?. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03258760

**HAL Id: dumas-03258760**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03258760>**

Submitted on 11 Jun 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

## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Management et culture

Option : Magistère, management et culture

# Le directeur de la communication Pilote d'une fonction-support ou stratégique ?

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

Tuteur universitaire : Thierry Devars

Nom, prénom : REGAUD Sophie

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 24/06/2020

Mention du mémoire : Très bien

## Remerciements

En préambule de ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont accompagnée et soutenue tout au long de l'année et pour l'élaboration de ce travail.

Mes remerciements les plus sincères vont en premier lieu à mon tuteur universitaire, Thierry Devars, pour sa grande disponibilité et la pertinence de ses remarques. Soucieux de m'aider à construire un objet de recherche approprié et de m'accompagner dans la mouvance des terrains de la recherche appliquée, Thierry Devars n'a eu de cesse d'enquêter à mes côtés et de me délivrer les outils opportuns qui m'ont permis de mener à bien ma réflexion.

Je remercie ensuite avec chaleur et amitié mon rapporteur professionnel, Sophie Duhamel. Anciennement directrice de la communication, déléguée générale d'Entreprises et Médias durant les premiers mois de mon apprentissage, aujourd'hui présidente de Duso Conseil, Sophie a éclairé ce travail par son regard expert et ses grandes qualités professionnelles. Nos échanges sont à l'origine du sujet de ce mémoire, et son accompagnement a ouvert de belles perspectives, tant dans le cadre de mon Master que concernant mon avenir professionnel. Elle a par ailleurs joué le rôle de facilitateur pour les entretiens que j'ai eus la chance de mener auprès de directeurs de la communication. Sophie, merci.

Je tiens également à remercier les directeurs de la communication qui ont eu la gentillesse de me recevoir pour des entretiens semi-directifs : Denis Berthu, Thomas Barbelet, Florence Paris, et Séverine Lèbre-Badré. Assaël Adary a également eu la générosité de se prêter à l'exercice. Chacun a pris le temps de s'intéresser au sujet, partager son point de vue, et suggérer de nouveaux angles qui ont souvent été salutaires pour la considération des hypothèses de départ.

Enfin, mes remerciements s'adressent à mon entourage. Durant cette dernière année d'études dense et formatrice, famille, amis, équipe d'Entreprises et Médias, camarades de classe, ont été autant de soutiens précieux. Je les remercie du fond du cœur pour leur écoute, patience, bienveillance, et souci de me tirer vers le haut avant le grand saut dans la vie professionnelle.

## Sommaire

Remerciements.....	p.1
Sommaire.....	p.2
Introduction.....	p.3
<b>I. La fonction directeur de la communication : réponse à une mutation de l'entreprise dans son rapport au monde.....</b>	<b>p.11</b>
Quelles sont les promesses de la communication en entreprise ?.....	p.11
Comment l'entreprise parle-t-elle ?.....	p.16
La naissance du directeur de la communication.....	p.21
<b>II. Le directeur de la communication aujourd'hui au cœur d'un enjeu stratégique spécifique : la prise en compte des parties prenantes dans leur globalité.....</b>	<b>p.28</b>
Les parties prenantes ont-elles toujours existé ?.....	p.29
Comment mettre en place une communication globale ?.....	p.34
L'exigence d'une communication responsable.....	p.39
<b>III. Directeur de la communication : une fonction appelée à se réinventer dans un écosystème de plus en plus foisonnant.....</b>	<b>p.48</b>
Les frontières de la communication sont redéfinies en permanence.....	p.48
Des directions de la communication aux directions de l'engagement ?.....	p.54
Le directeur de la communication de demain ?.....	p.59
Conclusion.....	p.67
Bibliographie.....	p.74
Annexes.....	p.76

## Introduction

“Les ressources humaines sont, comme la communication, une fonction-support pour l’entreprise.”

Fraîchement arrivée en Licence 3 au CELSA après trois années de classe préparatoire littéraire, ne disposant d’aucun préalable académique ou professionnel sur la communication, nous notions sagement cette phrase d’introduction à un cours sur le management des ressources humaines dispensé par une consultante indépendante.

Aujourd’hui en fin de Master 2 dans cette même école, réalisant en parallèle un apprentissage chez Entreprises et Médias<sup>1</sup>, nous ressentons le besoin de revenir sur l’un des tout premiers propos que nous avons entendus à notre arrivée en école de communication. Ce travail de recherche poursuit ainsi deux objectifs : comprendre pourquoi la communication est souvent présentée d’emblée comme une fonction-support, même entre les murs d’une grande école plutôt concernée par le sujet, et analyser le rôle du pilote de cette fonction : le directeur de la communication.

Les directions de la communication ont commencé à exister au moment où des budgets importants et récurrents ont été consacrés à la communication. Celle-ci était vue comme nécessaire, mais parfois de façon minime, assimilée à un simple vecteur d’information. Denis Berthu<sup>2</sup>, fondateur de plusieurs directions de la communication de grands groupes, indique que la première direction de la communication du groupe Pernod-Ricard avait pour titre “direction de la propagande.” Son objectif était, grâce à des outils de *mass media* comme une émission télévisuelle intitulée “A comptes ouverts”, de partager en *prime time* les actualités concrètes de l’entreprise. Le directeur de la communication, surexposé car assimilé au porte-parole de l’entreprise et endossant une responsabilité protectrice vis-à-vis de la présidence<sup>3</sup>, évoluait dès lors dans un périmètre principalement articulé autour des relations presse.

A ses débuts, la fonction communication en entreprise a donc principalement fait appel à des professionnels issus du journalisme. Si l’élaboration des premiers plans de communication remonte aux années 1990, celle-ci était considérée comme un pur poste de dépenses. Dans le

<sup>1</sup> Entreprises et Médias est l’association professionnelle des directeurs de la communication des grandes entreprises et organisations.

<sup>2</sup> Denis Berthu a été le premier directeur de la communication de quatre grands groupes français : Pernod-Ricard, Valeo, Lafarge et Nissan. Il est désormais président d’une agence de conseil en communication d’entreprises.

<sup>3</sup> Nous verrons que cette dimension de “fusible” du directeur de la communication face à la présidence demeure d’actualité.

contexte de son développement, la communication s'est progressivement réorientée en cherchant à montrer que, loin d'être seulement un centre de coûts, elle est un investissement dont les bénéfices sont mesurables par des indicateurs de performance qui lui sont propres.

Ce développement des missions confiées à la direction de la communication a par ailleurs commencé à intégrer un champ important de l'écosystème de l'entreprise : les parties prenantes.

Selon Edward Freeman<sup>4</sup>, le concept de parties prenantes est né dans un changement de perspective pour l'entreprise où l'entrepreneur et l'actionnaire (*shareholders*) ne sont plus au centre, et où il devient nécessaire de négocier avec une variété de groupes qui interagissent et prennent part à l'existence et au fonctionnement de l'entreprise (*stakeholders*). Les parties prenantes étant des acteurs qui peuvent influencer la firme, il est nécessaire d'en faire des partenaires. D'une recherche de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, le management déplace ainsi progressivement son intérêt vers la satisfaction des parties prenantes de l'organisation. Freeman développe en ce sens ce qu'il nomme une "vision partenariale", où la firme est un projet commun partagé, un nœud de contrats entre les parties prenantes qui apportent les ressources nécessaires à la réalisation du projet stratégique.

En somme, les parties prenantes peuvent être définies comme des "individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels."<sup>5</sup>

Une définition aussi large, voire générique, en dit long sur la tendance qui voit de nouvelles parties prenantes s'organiser pour peser sur la firme et interférer dans son processus de prise de décision, et ce dès les années 1980. Un exemple est fourni par la montée en puissance de la société civile, qui cherche à faire valoir les intérêts de l'environnement naturel (écologie) et de l'environnement social (territoires, communautés). La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) apparaît à l'époque comme l'une des réponses offertes par les firmes à ces nouvelles attentes.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Edward Freeman est un philosophe et universitaire américain à l'origine de la théorie des parties prenantes développée dans son ouvrage FREEMAN Edward, *Strategic Management, A Stakeholder Approach*. Boston Pitman, 1984, 292 pages.

<sup>5</sup> FREEMAN Edward, *Strategic management, A Stakeholder Approach*. Boston Pitman, 1984, 292 pages. P.15.

<sup>6</sup> Ce décryptage de la théorie des parties prenantes s'appuie en grande partie sur l'ouvrage de CADIOU Christian et MORVAN Jérémy, *R. Edward Freeman : de la gestion stratégique à l'éthique des affaires*. EMS Management & Société, 2007, 21 pages.

Par la suite, dès le début du 21<sup>ème</sup> siècle, les entreprises doivent porter leur attention aux fondements de la relation avec les parties prenantes, les rassurer et prendre en considération leurs intérêts. La fonction communication se renouvelle et cherche à s'adresser de la façon la plus efficace possible à l'environnement interne comme externe de l'entreprise.

Mais arrêtons-nous un instant sur cette expression que la sémiologue Alice Krieg-Planque pourrait sans doute qualifier de "formule".<sup>7</sup> Selon cette chercheuse, "les formules sont des ensembles de formulations qui, du fait de leurs emplois à un moment donné et dans un espace public donné, cristallisent des enjeux politiques et sociaux que ces expressions contribuent dans le même temps à construire"<sup>8</sup>. En d'autres termes, la formule est un outil qui permet à des acteurs de nommer des éléments et, en les nommant, d'organiser les rapports de pouvoir et d'opinion.

Les parties prenantes de l'entreprise ont toujours existé, mais sous d'autres appellations catégorielles : clients, actionnaires, investisseurs... Ces toutes dernières années s'est opéré un figement autour de la formule, devenue consacrée et englobante.

Or Krieg-Planque indique que : "L'adjectif dénominal (ici : prenante) est le lieu d'une ambiguïté par laquelle est laissée à l'appréciation d'interprétations diverses la nature de la relation qui s'établit (ou plutôt qui précisément ne s'établit pas) entre le nom sous-jacent à l'adjectif et le nom recteur. (...) Les syntagmes à adjectifs dénominatifs et les nominalisations, par leur ambiguïté et leur sous-détermination, favorisent les conflits d'interprétations, ou plus exactement les conflits sans interprétation de mots qui restent toujours ouverts, et que les paraphrases qu'on en donne ne parviennent à refermer que dans le court instant où on les énonce."<sup>9</sup>

Pourquoi un théoricien a-t-il un jour parlé de parties prenantes, formule que les entreprises du monde entier se sont empressées de reprendre en figement, sans jamais préciser s'il s'agissait de prendre parti à, prendre parti pour, ou encore parti contre, pour ne pas dire prendre à ?

Si l'on peut répondre spontanément que la formule balise cette quadruple cartographie, il ne faut pas sous-estimer pour autant le fait qu'une telle expression puisse servir des intérêts. Si l'objectif de ce mémoire n'est pas prioritairement de définir lesquels, nous verrons dans quelle

7 KRIEG-PLANQUE Alice, *La notion de formule en analyse du discours*. Presses universitaires de Franche-Comté, 2009, 145 pages.

8 KRIEG-PLANQUE Alice, *La notion de formule en analyse du discours*. Presses universitaires de Franche-Comté, 2009, 145 pages. P.7.

9 KRIEG-PLANQUE Alice, *La notion de formule en analyse du discours*. Presses universitaires de Franche-Comté, 2009, 145 pages. P.41-42.

mesure la communication peut être amenée à jouer un rôle fondamental sur ce point en tant qu'elle est canal de connexion et d'échanges.

Résumons : les directions de la communication sont nées, ont commencé à interagir avec les parties prenantes, et à acquérir une place de choix dans les entreprises. La quête de reconnaissance, voire de légitimité, devient une préoccupation pour les pilotes de ces directions qui commencent à s'organiser. Une association professionnelle dédiée voit le jour en 1985.

A ses débuts, les objectifs principaux d'Entreprises et Médias sont de faire émerger la fonction, permettre son identification et sa reconnaissance, et accompagner les directeurs de la communication dans les importantes évolutions qui s'opèrent en cette fin de 20<sup>ème</sup> siècle, à commencer par l'apparition d'Internet<sup>10</sup>. La devise de l'association telle qu'elle a été présentée aux journalistes dans le tout premier communiqué de presse était "Communiquer pour entreprendre", en interne comme en externe. Le but était notamment de montrer que cette dimension entrepreneuriale de la communication contribue aux résultats concrets de l'entreprise, comme son cours de bourse ou ses nouvelles acquisitions. Plus récemment, il s'est agi de montrer que la communication est une fonction stratégique et que son directeur, soutenu par ses équipes et des agences, est un contributeur direct à la création de valeur de l'entreprise.

Si l'on considère qu'Entreprises et Médias rassemble aujourd'hui 170 membres, directeurs de la communication de grands groupes et organisations français et internationaux, ayant chacun des équipes nombreuses et des budgets conséquents, et que les pilotes de ces directions proviennent moins de parcours journalistiques que de grandes écoles nées pour former à ces métiers comme le CELSA, ou réorientées pour intégrer ce périmètre comme Sciences Po, l'ENA ou encore les écoles de commerce de plus en plus nombreuses à proposer des parcours dédiés à la communication, nous pourrions être amenés à conclure d'emblée que la mission est réussie et la réponse à la question posée nette et précise : la communication est une fonction créatrice de valeur au même titre que la finance ou les relations extérieures.

Néanmoins, de nombreuses occurrences, à commencer par la plus récente, la crise du Covid-19, nous montrent que les budgets communication demeurent les premiers à être amputés lorsque des restrictions se mettent en place. Si les directions de la communication sont nées le jour où elles ont eu des budgets dédiés, elles cessent également d'exister le jour où l'investissement chute, montrant par-là que trop nombreux sont ceux qui persistent à croire que

<sup>10</sup> Ancrage évoqué par Denis Berthu lors de l'entretien physique du 4 mars 2020.

la communication a uniquement pour but de remplir des échéances sur le temps court, comme l'incitation à un acte d'achat.

En janvier 2017, Entreprises et Médias publie, en partenariat avec l'Union des Annonceurs<sup>11</sup>, la 8ème édition d'un baromètre sur la fonction communication intitulé : "Communication d'entreprise : une activité davantage reconnue face à des enjeux de réputation<sup>12</sup> et de cohérence grandissants."<sup>13</sup> En quelques mots, 76% des répondants considèrent que l'action de leur direction est mieux comprise au sein de leur entreprise que les années précédentes, à juste titre puisque 65% d'entre eux font partie du comité de direction et/ou du comité exécutif. La fonction est dès lors reconnue comme contributrice aux stratégies de l'entreprise, et les directeurs de la communication ont la charge exclusive d'un nombre important de moyens adaptés à leurs périmètres et modes de communication : communication *corporate*, interne, de crise, relations médias...

Quatre chantiers principaux pilotés par la communication sont évoqués : la protection et le développement de la réputation de l'entreprise, l'aide à la compréhension de la vision et des ambitions de l'entreprise, la contribution à la valeur et au business de l'entreprise et enfin la création d'une fierté d'appartenance en interne.

Trois risques principaux reposaient par ailleurs sur les épaules de ces directions : la perte de cohérence globale, la fragilisation de la réputation de l'entreprise et la maîtrise des contenus, messages et informations véhiculés par le digital.

Face à de tels résultats dans un baromètre de grande ampleur, "pourquoi s'excuse-t-on encore de faire notre métier ?" comme le formulait explicitement un directeur de la communication lors d'un entretien semi-directif. En effet, au terme de ces quelques propos introductifs, nous remarquons que la fonction communication en entreprise oscille entre sous-estimation et

<sup>11</sup> Créée en 1916 et renommée Union des Marques en 2019, cette association représentative des entreprises et des marques a pour mission d'accompagner ces dernières dans leur transformation en captant les nouvelles tendances et en créant des repères structurants. Son activité est complémentaire à celle d'Entreprises et Médias dans la mesure où l'Union des Marques représente les entreprises en elles-mêmes, et non les directeurs de la communication.

<sup>12</sup> Définissons d'emblée le terme en nous appuyant sur l'analyse du *Communicator* de 2018 : "Notoriété : je connais. Image : j'apprécie. Réputation : j'ai confiance." ADARY Assaël, MAS Céline et WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator, Toute la communication à l'ère digitale*. Dunod, 2018, 656 pages. P.512.

<sup>13</sup> Baromètre réalisé par l'agence Harris Interactive auprès de 150 directeurs de la communication, résultats rendus publics en janvier 2017 et disponibles sur le site d'Entreprises et Médias : <https://entreprises-medias.org/wp-content/uploads/2018/04/Rapport-Harris-Baromètre-de-la-com-corporate-UDA.EM-2016.pdf>

reconnaissance, et que le directeur de la communication est pilote d'une fonction tantôt support tantôt stratégique.

Il semble dès lors légitime de poser la question suivante : **au-delà des actions de communication, et face aux parties prenantes, dans quelle mesure le directeur de la communication est-il devenu contributeur à la création de valeur pour l'entreprise ?**

Cette problématique a pour objectifs de brasser les évolutions de la fonction directeur de la communication en entreprise à travers les missions conduites par sa direction, questionner la prise en compte des parties prenantes par l'entreprise et du rôle rempli par la communication dans ce défi, et enfin ouvrir des perspectives sur les dimensions éminemment stratégiques maîtrisées par la direction de la communication et son pilote.

Ces trois objectifs ont naturellement abouti à la formulation de trois hypothèses que notre travail de recherche, voire d'investigation, validera ou non :

- La fonction directeur de la communication est née en réponse à une mutation de l'entreprise dans son rapport au monde.
- Le directeur de la communication est aujourd'hui au cœur d'un enjeu stratégique spécifique : la prise en compte des parties prenantes dans leur globalité.
- Le directeur de la communication occupe une fonction appelée à se réinventer dans un écosystème de plus en plus foisonnant.

Pour répondre à ces hypothèses, nous avons adopté une méthodologie socio-communicationnelle avec un terrain, des entretiens semi-directifs et des lectures.

Par les enseignements dispensés dans notre parcours au CELSA en Management de la Communication et l'apprentissage réalisé tout au long de l'année chez Entreprises et Médias, le terrain des directeurs de la communication de grandes entreprises est apparu comme une évidence. En effet, puisqu'il s'agit de questionner la dimension stratégique de la communication pour l'entreprise et la valeur qu'elle pourrait permettre ou non de créer, il était préférable de se tourner vers les directeurs de la communication de grandes entreprises et organisations plutôt que vers de petites structures, sans compter que notre apprentissage nous permettait une acculturation de choix à l'écosystème des directions de la communication en grande entreprise tout en ayant un accès privilégié à une documentation précieuse.

Puisque notre sujet porte sur la communication mais aussi sur le pilote qu'est le directeur de la communication, l'observation et l'analyse de notre terrain ont pu être solidement enrichies par des entretiens semi-directifs menés auprès de directeurs de la communication membres d'Entreprises et Médias, et de partenaires du CELSA comme de l'association.

Cinq entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, physiques ou téléphoniques, ont pu ainsi être menés entre début mars et fin avril 2020, au moment opportun où, notre feuille de route étant déjà structurée et notre esprit nourri, de nombreuses portes nécessitaient d'être ouvertes, fermées ou entrebâillées par des professionnels en mesure d'adopter une posture réflexive par rapport à leurs fonctions et d'aiguiller une recherche dans des directions balisées grâce à un œil expert. Cependant, les professionnels interviewés ayant parfois livré des informations confidentielles et assumé une position personnelle sur certains sujets, il nous est apparu inapproprié de transcrire à l'écrit ces échanges oraux, certes conduits par la présentation des hypothèses et leurs sous-parties respectives, mais avant tout fruits d'échanges spontanés. Les grandes idées et verbatims exacts ont ainsi été incorporés directement dans notre développement en y associant systématiquement l'énonciateur.

Les entretiens ont été menés auprès des personnes suivantes :

- Assaël Adary, président-fondateur du cabinet d'études et de conseil Occurrence, président de l'association des Alumni du CELSA, secrétaire général de l'association professionnelle COM-ENT<sup>14</sup>. Entretien téléphonique le 6 avril 2020.
- Thomas Barbelet, alors directeur exécutif groupe prospective, marketing, communication - Keolis. Auparavant : directeur marque, innovation, communication - VINCI Concessions, directeur marketing et communication - Citya Immobilier, directeur adjoint communication *corporate* et presse - Pages Jaunes, vice-président de l'association professionnelle COM-ENT. Entretien physique le 5 mars 2020.
- Denis Berthu, président de l'agence de conseil en communication d'entreprises B2J Communications. Auparavant : directeur de la communication Pernod-Ricard, Valeo, Lafarge et Nissan. Entretien physique le 4 mars 2020.
- Séverine Lèbre-Badré, directrice de la communication, de la mobilisation et de la RSE - Citeo. Auparavant : directrice de la communication – SFR, *VP communications, public affairs and CSR* – Alcatel, directrice de la communication commerciale – EDF, directrice déléguée à la

<sup>14</sup> COM-ENT, créée en 1950, anciennement Communication et Entreprises, est la plus importante association des métiers de la communication *corporate* en France (1 750 adhérents).

communication pour l'énergie – Veolia, directrice de la communication externe et des affaires publiques - TDF. Entretien téléphonique le 7 avril 2020.

- Florence Paris, directrice de la marque et de la communication - Sodexo France. Auparavant : directrice de la communication et des affaires publiques - *The Coca-Cola Company*, directrice de la communication externe - GSK. Entretien téléphonique le 22 avril 2020.

Néanmoins, les directeurs de la communication étant des acteurs situés, nous avons veillé à maintenir une distance critique face à certains propos en nous armant de lectures, touchant à la sociologie des organisations notamment, d'études et en menant au fil de l'année une veille active sur tous les contenus théoriques et pratiques susceptibles de fournir une perspective historique manquante en raison de notre jeune âge, mettre en lumière de nouveaux aspects de notre sujet, confirmer une hypothèse, remettre en question un présupposé ou encore nuancer notre propos en maintenant la prise en compte de différents indicateurs au lieu de céder à la facilité d'une réponse polie.

Nous précisons que ces contenus théoriques se découpent en trois catégories. La première regroupe des lectures scientifiques, tandis que les deux suivantes relèvent davantage d'une recherche documentaire visant à contextualiser le propos plutôt qu'à le conceptualiser. Nous avons eu largement recours aux productions d'Entreprises et Médias ainsi qu'à d'autres sources non-académiques nous ayant permis d'articuler notre réflexion au réel, se situant dès lors à mi-chemin entre la recherche documentaire et le corpus. Nous avons néanmoins choisi de les faire figurer dans notre bibliographie dans la mesure où ces recherches n'ont pas systématiquement fait l'objet d'une distanciation réflexive et analytique, mais ont souvent été un matériau déjà fini et utilisé comme tel.

Le plan de ce travail suit le fil des trois hypothèses. Nous étudierons dans une première partie l'émergence de la fonction directeur de la communication qui pourrait être née en réponse à une mutation de l'entreprise dans son rapport au monde. Nous verrons ensuite que le directeur de la communication est aujourd'hui au cœur d'un enjeu stratégique spécifique : la prise en compte des parties prenantes dans leur globalité. Enfin, nous questionnerons dans un troisième et dernier temps la nécessité pour cette fonction de se réinventer dans un écosystème de plus en plus foisonnant.

## **I. La fonction directeur de la communication : réponse à une mutation de l'entreprise dans son rapport au monde.**

Dans cette première hypothèse, nous souhaitons démontrer que la fonction directeur de la communication est née en réponse à une mutation de l'entreprise dans son rapport au monde. En effet, de la même manière que les directions de la communication sont nées le jour où des budgets ont été alloués à leur secteur, l'intégration de la communication en grande entreprise et la désignation d'un pilote ont un jour été estimées nécessaires. Ce premier temps sera l'occasion de poser un panorama problématisé des transformations à l'œuvre dans la société et l'entreprise, mais aussi en termes de formations universitaires et professionnelles durant ce tournant des années 1980 pour mettre en lumière les leviers d'activation à l'origine de la naissance de la fonction. L'ancrage dans une perspective socio-historique permettra de poser certaines bases et de disposer de clefs contextuelles et de compréhension pour la suite de l'analyse.

Le panorama se construira en trois sous-temps. Nous nous demanderons d'abord quelles sont les promesses de la communication en entreprise, avant de voir la manière dont l'entreprise parle, pour aboutir aux modalités de naissance du directeur de la communication.

### *Quelles sont les promesses de la communication en entreprise ?*

Notre première idée est l'occasion de remonter le temps à la recherche des promesses de la communication. En effet, quels ont été les facteurs qui, à un moment donné, ont défini la communication comme une composante utile à la survie de l'entreprise ? Des promesses, voire des contrats, ont-ils été formalisés avec l'assurance que seule la communication est en mesure de les remplir ?

En 2015, à l'occasion d'un communiqué fêtant les trente ans de la naissance d'Entreprises et Médias, Michel Serres<sup>15</sup> écrit : "Dans les années 1960, j'annonçais dans mon livre *Hermès*<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Michel Serres (1930-2019) est un philosophe et historien des sciences françaises, membre de l'Académie française et de l'Académie européenne des sciences et des arts. Soucieux de décloisonner le savoir, Michel Serres construit ses recherches en établissant des liens, construisant des ponts, et entremêlant sciences et littérature pour réconcilier deux cultures qui pour lui n'en font qu'une, à l'image du sujet de sa thèse de doctorat en lettres soutenue en 1968 : "Le Système de Leibniz et ses modèles mathématiques".

<sup>16</sup> *Hermès* est en réalité un ensemble de cinq livres, rédigés entre 1969 et 1980, qui présente le dépassement de l'industrie manufacturière par l'impact de la communication issue et transformée par les découvertes scientifiques.

que la communication l'emporterait sur la production. Ce n'est pas Prométhée, le dieu des forgerons (celui des cols bleus), qui était amené à dominer, mais Hermès, le dieu des porteurs de messages et des échanges (celui des cols blancs). Tout le monde à l'époque m'a considéré comme un fou."<sup>17</sup> S'il ne subsiste aujourd'hui aucun doute sur le fait que Michel Serres, loin d'être un fou, est au contraire un visionnaire en mesure de saisir les transformations avant qu'elles ne s'opèrent, un tel propos met en exergue à quel point le message passe, dans l'imaginaire collectif, après le produit. De la même manière que l'action est préférée à la parole, la production devance et écrase la communication avant même que celle-ci ne voit le jour.

Néanmoins, comme l'écrit Pascale Weil, docteure en sciences de l'information et de la communication et directrice associée de Publicis Consultants depuis 1994, les différentes actions de l'entreprise peuvent être considérées comme autant de pièces d'un grand "puzzle". "L'existence d'une trame non révélée ne suffit pas pour que la vision des morceaux s'ordonne naturellement. Incertitudes et doutes surgissent inévitablement des décisions prises par une Direction, si ces décisions ne sont pas expliquées, c'est-à-dire orientées, replacées dans le cadre général du puzzle. Mais que faut-il pour que la figure de la mosaïque apparaisse, pour qu'émerge le dessin du dessein ?"<sup>18</sup> En d'autres termes, à mesure qu'elle gagne en ampleur, l'entreprise ne peut plus se contenter de "produire en silence et de laisser parler ses marques et ses produits"<sup>19</sup>. Pour être entendue, et être comprise, l'entreprise doit sortir du silence et présenter son projet, son identité. Nous pouvons souligner d'emblée que cette mutation de l'entreprise dans son rapport au monde est à la fois une cause et une conséquence de la nouvelle place dont se saisit l'entreprise dans la société. En effet, c'est parce que l'entreprise s'est mise à parler, à communiquer, qu'elle occupe une nouvelle place, en même temps que cette nouvelle place l'incite, voire la contraint, à construire des discours. Alors, Hermès a-t-il dignement succédé à Prométhée ?

La figure d'Hermès, dieu grec des commerçants et des messagers, est l'occasion pour Michel Serres de tenter une herméneutique des impacts de la science dans le monde contemporain.

<sup>17</sup> Entreprises et Médias, communiqué à l'occasion des trente ans de l'association : "Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l'entreprise au service de sa performance durable". Juillet 2015, 6 pages. P.1.

<sup>18</sup> WEIL Pascale, *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management*. Les Editions d'organisation, 1990, 263 pages. P.12.

<sup>19</sup> WEIL Pascale, *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management*. Les Editions d'organisation, 1990, 263 pages. P.13.

Dans l'ouvrage qui nous a inspirée pour le titre de cette partie<sup>20</sup>, Nicole d'Almeida, enseignante-chercheuse et docteure en sciences de l'information et de la communication, démontre que, loin de s'engager dans une titanomachie<sup>21</sup> éperdue, Hermès et Prométhée concourent ensemble. En s'appuyant sur des notions de narratologie, autour du récit et de la parole performative, d'Almeida propose une lecture de la communication comme outil premier pour engager la production. Elle écrit : "Les discours et documents produits par les organisations seront compris comme autant de récits dont l'enjeu n'est pas la représentation mais la configuration de l'action et la construction de son sens. Ces discours et textes sont des récits au sens où ils possèdent une structure narrative et une visée à la fois explicative et unificatrice. L'objectif est de montrer que les récits économiques (produits autour et à l'occasion de l'activité économique) participent d'un travail d'unification, d'intégration, voire d'enchantement de l'espace productif."<sup>22</sup>

En d'autres termes, loin d'entrer en opposition ou en contradiction, la communication et la production habitent historiquement ensemble l'univers entrepreneurial pour (re)construire un sens qui permet l'action. D'Almeida ajoute que : "La communication des organisations est un symptôme mais aussi un remède"<sup>23</sup> apporté à ces structures en quête d'identité, ce qui valide notre postulat selon lequel la communication est autant une cause qu'une conséquence de la mutation de l'entreprise dans son rapport au monde.

En effet, si les prises de parole et constructions de récits permettent un réenchantement en interne, l'entreprise s'adresse également à l'extérieur en endossant des valeurs délaissées par les institutions traditionnelles d'intérêt général comme l'Etat ou l'école. Toujours selon d'Almeida, avec la réorganisation des acteurs du monde contemporain, l'entreprise dispose d'un champ subitement libéré autour de maximes universelles et de principes d'engagement. Elle explique : "La légitimité de ces discours ne repose plus comme c'était le cas précédemment sur le succès et l'efficacité, elle réside désormais dans l'universalité de la maxime. Au pragmatisme succède l'engagement, la finalité productive se double d'une sorte de finalité sans fin qui est contribution au bien-être de l'humanité. La mission productive devient vocation, comme si l'échange marchand avait besoin de passer par le non-marchand en affirmant un engagement à l'égard des valeurs de la vie."<sup>24</sup>

20 ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages.

21 Combat des dieux en grec ancien.

22 ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages. P.9.

23 ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages. P.9.

24 ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages. P.121.

La chercheuse illustre son propos en prenant l'exemple du naufrage du navire pétrolier *Ericka* en décembre 1999, à l'origine de nombreuses marées noires sur les littoraux bretons et vendéens, dont certains sont des sites rares et protégés. Ce navire appartenant à la flotte du géant pétrolier Total, l'entreprise a commencé par assumer ses responsabilités légales, avant de céder à la pression d'une opinion publique mécontente, avivée par les nombreux contenus médiatiques visant à montrer l'ampleur de la catastrophe, et de s'engager sur des actions de dépollution des plages de l'Ouest. L'entreprise s'engage et met en récit cet engagement, occupant par là une place laissée vacante et se positionnant progressivement comme une institution<sup>25</sup> avec une communication dédiée.

Si nous en revenons au communiqué paru à l'occasion des trente ans d'Entreprises et Médias, en 2015, nous voyons que, plus concrètement, les champs et les enjeux de la communication d'entreprise se sont profondément transformés pour mettre en place de nouvelles promesses. Face aux défis posés par Internet et les réseaux sociaux, il s'agit d'obtenir la confiance d'un nombre croissant de parties prenantes tout en maîtrisant les nouveaux modes de communication numérique. Les entreprises proposent un contrat basé sur l'écoute et le dialogue, à l'heure où la mondialisation rend la communication autant globale que personnelle et ciblée.

L'entreprise endosse par ailleurs une responsabilité allant au-delà de son activité économique et de la façon dont elle l'exerce, et affirme l'énoncé, désormais explicite, de nombreux engagements qui permettent notamment de façonner une réputation aussi essentielle qu'instable. L'une des promesses figurant dans ce qui s'apparente presque à un manifeste est formulée ainsi : "Il faut passer d'une communication incantatoire à des messages prenant en compte les spécificités de toutes les parties prenantes."<sup>26</sup>

<sup>25</sup> D'Almeida fait d'ailleurs le pont entre l'exemple du naufrage de l'*Ericka* et ce qu'elle appelle "l'entreprise récitante", une expression selon elle révélatrice du nom d'Entreprises et Médias : "Ce titre est le nom que s'est donné l'association française des directeurs de communication. Cet intitulé n'est pas innocent, il exprime précisément une représentation de la fonction communication d'entreprise et de ses objectifs : il s'agit d'installer, d'asseoir la présence des entreprises dans le paysage médiatique en allant au-delà de la simple présentation de leurs produits. La problématique posée n'est donc pas seulement d'ordre publicitaire mais d'ordre d'institutionnel. Nous proposons de concevoir l'intitulé Entreprises et médias en deux sens : en un premier sens, il s'agit de penser les entreprises telles qu'elles sont instituées par les médias, en un second sens, il s'agit de penser le caractère instituant des entreprises à l'égard du système médiatique. Deux perspectives sont ainsi en jeu : la dimension instituée et la dimension instituant, le problème de la présence et de l'image des entreprises dans les médias et le problème de la configuration des médias par les acteurs économiques." ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages. P.134-135.

<sup>26</sup> Entreprises et Médias, communiqué à l'occasion des trente ans de l'association : "Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l'entreprise au service de sa performance durable". Juillet 2015, 6 pages. P.3.

Une telle affirmation ressemble fortement à la traduction opérationnelle d'un changement de paradigme énoncé par d'Almeida dans la troisième grande partie des *Promesses de la communication*, intitulée : "Communication et enchantement de l'univers économique." Effectivement, observant cette construction de la confiance recherchée par l'entreprise, la chercheuse évoque une évolution dans les paradigmes qui régissaient le monde des entreprises, avec un passage de la transaction à la relation, de la coercition à la coopération, ou encore du contrat à la communauté<sup>27</sup>. Selon elle, la promesse n'est pas tellement le moteur de l'action ou la finalité à laquelle l'entreprise propose de répondre, sinon un "ressort de la communication" qui permet à l'entreprise de contractualiser et instituer un engagement, en l'occurrence vis-à-vis du consommateur<sup>28</sup>. Elle écrit : "La multiplication, l'accélération des promesses et la création continue d'un horizon d'attente font oublier l'objet de la promesse. L'essentiel est de lancer et relancer la relation, de susciter des jeux d'attente mutuelle dont l'objet finalement importe peu."<sup>29</sup> L'auteure adopte d'ailleurs un ton extrêmement critique vis-à-vis de ce levier, selon elle purement communicationnel, de la promesse rhétorique à visée phatique qui permet une pseudo-position éthique n'en demeurant pas moins politique.

Pour le dire autrement, à l'heure où le monde se transforme et enjoint l'entreprise à s'exprimer, en même temps que l'entreprise commence à s'exprimer et par-là à transformer le monde, la fonction communication s'affirme et instaure des mécanismes qui permettent de nouer des contrats entre entreprises et parties prenantes dans le but de réaliser des objectifs définis en dehors d'un écosystème dans lequel elles s'inscrivent pourtant.

Néanmoins, il nous semble important de nuancer cette vision peut-être très théorique des promesses engendrées par la communication des entreprises. Nous venons de voir que l'entreprise a commencé à communiquer dans le but de mettre Hermès au service de Prométhée, et inversement, ce qui a permis de donner du sens à l'action et de la rendre plus efficace car mieux comprise et acceptée. S'il est évident que l'entreprise poursuit d'abord des objectifs qui lui sont propres, et que la communication peut être au service de ces derniers, et même doit l'être puisque nous postulons que cette fonction accompagne la mutation du rapport de l'entreprise à l'extérieur, il ne nous semble pas opportun de considérer les promesses de

27 ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages.

28 D'Almeida s'intéresse ici aux promesses publicitaires, notamment dans le secteur de la grande distribution. ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages.

29 ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages. P.224.

l'entreprise comme de purs artifices. De fait, si l'entreprise parle, parfois en soliloque, elle a vite compris qu'on pouvait lui répondre et cette rétroaction façonne évidemment ses discours.

### *Comment l'entreprise parle-t-elle ?*

Les débuts de l'entreprise communicante peuvent être situés au début du XX<sup>ème</sup> siècle, et il s'agit d'opérations purement commerciales. Lors de notre entretien, Assaël Adary a ainsi très justement rappelé que l'inventeur des relations "publics"<sup>30</sup> n'est autre qu'Edward Bernays<sup>31</sup>, ce publicitaire qualifié par l'interviewé de "penseur historique des parties prenantes."<sup>32</sup> De fait, Bernays est à l'origine de l'orchestration d'une influence commerciale particulièrement performante car inscrite dans une vision uniquement mercantile. Pour prendre l'exemple d'influence le plus connu, Bernays a mis au point une méthode d'incitation à la consommation de tabac pour Lucky Strike à destination des jeunes femmes américaines. Ayant constaté que ces dernières fumaient peu en raison de la connotation qui a fait de la cigarette un symbole du pénis, rendant par-là la pratique interdite et tabou pour les femmes, Bernays a monté une campagne extrêmement médiatisée où de jeunes et jolies femmes affirmaient leur indépendance et leur émancipation par la cigarette. Progressivement, de plus en plus de femmes ont commencé à fumer en public en reprenant le slogan publicitaire selon lequel elles allumaient "les torches de la liberté."<sup>33</sup>

De la sorte, nous voyons que les premières prises de parole de l'entreprise, loin de se limiter aux pures relations presse, pouvaient être extrêmement organisées et sophistiquées, en plaçant un produit au cœur de la société et de la politique pour engager le consommateur et le placer sous une influence pérenne. Néanmoins, cette remise en perspective historique concerne principalement des communications commerciales, un périmètre généralement confié aux directions marketing dans le monde d'aujourd'hui. Les directions de la communication

30 Et non relations publiques.

31 Edward Bernays (1891-1995) est un publicitaire austro-américain considéré comme le père de la propagande politique et d'entreprise, ainsi que de l'industrie des relations "publics" qui ont fortement contribué à développer le consumérisme américain. Si la construction de ses messages publicitaires repose en grande partie sur une théorie du subconscient d'une opinion publique que l'on peut parvenir à persuader et manipuler, synthèse des travaux de Freud, dont il était le neveu, Le Bon, et Trotter, nous nous intéresserons principalement aux campagnes publicitaires en elles-mêmes : émetteurs, destinataires, et changements de comportements qui en découlent.

32 Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

33 La campagne date de 1929.

d'entreprises se concentrent sur d'autres messages, notamment ceux qui ont trait au fait que l'entreprise a commencé à s'exprimer en tant qu'entreprise.

Toujours dans *Les promesses de la communication*, d'Almeida évoque ce moment : “du déplacement de l'entreprise qui s'inscrit désormais dans l'espace public conçu ici comme espace d'apparition et de visibilité. La publicisation de l'entreprise renvoie tout d'abord à un soigneux travail de construction de soi auprès de l'opinion, de présentation et exposition de soi orchestré par des directions de communication nées en France dans les années 1970. (...) La visibilité des agents économiques n'est pas une donnée nouvelle mais le résultat d'un travail de présentation de soi, de citation de soi auprès de publics plus larges que les seuls salariés.”<sup>34</sup> En d'autres termes, dans le cadre d'une redistribution des pouvoirs qui structurent l'espace public, dont la nouvelle place des médias est un révélateur, la communication devient pour l'entreprise une fonction-support grâce à laquelle elle peut trouver et prendre sa place. “L'entreprise se raconte en racontant le monde”<sup>35</sup>, et la communication devient rapidement une fonction globale au périmètre facilement adaptable selon les besoins.

Dans son ouvrage *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*<sup>36</sup>, Jacques Walter<sup>37</sup> analyse ces évolutions dans les prises de parole en s'attardant sur la transition qu'ont opérée les entreprises entre information et communication. Il écrit : “En 1920-1930, le passage de relations publiques défensives à des relations “offensives” s'accroît : les patrons veulent susciter l'adhésion du public aux projets de l'entreprise en utilisant une logique d'information (l'un des fondements de leur argumentation est que le public n'adhère pas parce qu'il n'est pas informé).”<sup>38</sup> Mais l'usage de l'information authentique, qui montre l'entreprise

<sup>34</sup> ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages. P.87-88.

Elle poursuit son propos : “Cette démarche récente et délibérée de présentation consiste à asseoir une présence auprès des médias, auprès de l'opinion et auprès de tous les publics essentiels au développement des entreprises. Ce processus de publicisation repose sur un rapprochement étroit des entreprises et des médias, et ce n'est pas un hasard si l'association professionnelle des directeurs de la communication se nomme en France Entreprises et Médias.” ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages. P.89.

<sup>35</sup> ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages. P.91.

<sup>36</sup> WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages.

<sup>37</sup> Jacques Walter est un sociologue et professeur en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Lorraine.

<sup>38</sup> WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.110.

Walter poursuit : “En témoignent par exemple les propos d'Arthur N. Page, vice-président de l'American Telephone and Telegraph Company : “Toute entreprise (...) dans un pays démocratique n'existe qu'avec la permission du public et ne survit que grâce à son consentement. Cela implique que l'entreprise doit être disposée à expliquer spontanément au public sa politique, à dire ce qu'elle fait et ce qu'elle compte faire. C'est d'un devoir

sous son vrai visage, se situant par-là à l'origine des relations publiques traditionnelles, est progressivement pénétré par d'autres messages. Le rapport à l'information mute. Il "quitte la logique de l'énoncé se voulant strictement dénotatif et s'engage dans la voie du message communicationnel, comportant une dimension vocative et prescriptive"<sup>39</sup>. Si, selon Walter, ces informations sont dissociées de la promotion commerciale dans la mesure où "c'est au professionnel de la publicité d'intervenir pour motiver les achats"<sup>40</sup>, la construction du message communicationnel s'accompagne des premiers achats d'espace dans les médias par les professionnels de la communication dans le but de parfaire, par exemple, l'image globale du groupe. La communication assume dès lors une dimension marchande indissociable du reste de ses activités.

Walter poursuit son décryptage de la mise en place d'une entreprise qui parle en rappelant la date de 1973, soit la création du Syndicat national des professionnels de l'information et de la communication (SNPIC). Ce syndicat avait pour objectif de placer la communication au centre de l'entreprise, en construisant des politiques de communication totale, pour contrer les crises notamment. La communication interne y est définie comme un outil de management, tandis que la communication externe endosse une finalité sociale qui confère à l'entreprise son rôle citoyen et annonce par-là les dynamiques RSE progressivement assurées par la communication.

Par ailleurs, Walter insiste largement sur l'insertion de la communication d'entreprise dans un monde médiatique en pleine transformation : "Comme l'analyse Armand Mattelart, il s'aligne de plus en plus sur une logique dominée par la composante publicitaire. L'information est alors considérée comme un "produit". (...) Elle ouvre les conditions d'un accord sur la prise en compte de la dimension marchande de l'activité, puisqu'elle gagne en légitimité du côté du partenaire médiatique. Au demeurant, cette transformation s'accompagne d'un intérêt croissant de la presse (tout support confondu) pour l'entreprise, avec une multiplication des titres qui lui sont consacrés. (...) D'ailleurs, certains en tirent les conséquences : la principale association des directeurs de communication ne s'intitule-t-elle pas Entreprises et médias ?"<sup>41</sup>

dont il s'agit là." WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.115.

<sup>39</sup> WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.118.

<sup>40</sup> WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.121. On notera le souci de distinguer très explicitement la communication de la publicité et des relations publiques.

<sup>41</sup> WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.134-135.

Assaël Adary, secrétaire général de l'association professionnelle COM-ENT, est venu renforcer ce tableau en rappelant que ladite association s'appelait à l'origine "Union des Journalistes d'Entreprises." Née en 1947, la fonction journaliste d'entreprise traduit le mouvement de cette communication qui s'adresse soudainement aussi bien à ses collaborateurs qu'à la société extérieure. Notre interlocuteur ajoute : "Il y avait déjà un sujet de communication politique."<sup>42</sup> En un mot, à la croisée de l'information, des relations publiques et de la publicité, l'entreprise s'exprime d'une manière spécifique et commence à construire sa communication.

Pour Séverine Lèbre-Badré, actuellement directrice de la communication, de la mobilisation et de la RSE de Citeo, la démarche par laquelle l'entreprise a voulu s'exprimer en tant qu'entreprise, pour valoriser son impact ou pour répondre aux interpellations, signe les débuts de la communication *corporate*. Cette nouvelle communication, qui a émergé en combinaison avec les premiers enjeux de développement durable et de RSE, se différencie des communications commerciales traditionnelles, destinées à conquérir les marchés et les défendre, en ce qu'il s'agit d'une démarche globale. Alors que l'approche traditionnelle consistait principalement en des adresses silotées, la fonction communication a pour objectif de "coordonner l'ensemble des prises de parole, de les intégrer, les mettre en intelligence et en cohérence pour créer une marque entreprise aussi pertinente qu'une marque produit."<sup>43</sup> Au début de la décennie 1990, l'entreprise construit alors des discours dans le but d'être entendue, et la fonction communication commence à couvrir des périmètres jusque-là inexplorés, comme la communication financière.

Quant à Florence Paris, directrice de la communication et de la marque de Sodexo France, elle évoque deux leviers de valorisation pour la communication : la crise et l'impact business<sup>44</sup>.

La crise confère à la communication une influence et une importance cycliques, dans la mesure où celle-ci acquiert pouvoir et lettres de noblesse lorsque l'entreprise est en difficulté, avant de perdre à nouveau sa valeur puisqu'il n'est pas instinctif, dans certains secteurs, de la maintenir. Florence Paris, anciennement directrice des relations médias et de la communication extérieure du laboratoire GSK, prend l'exemple de l'univers pharmaceutique pour illustrer son propos. Si la communication arrivait en bout de chaîne, après la qualité des médicaments, les ventes, ou

<sup>42</sup> Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

<sup>43</sup> Entretien téléphonique du 7 avril 2020.

<sup>44</sup> Entretien téléphonique du 22 avril 2020.

encore le marketing, lequel était responsable de construire l'argumentaire autour des produits, les recherches très médiatisées menées par de nombreux laboratoires pour la lutte contre le VIH, dont GSK en première ligne, ont entraîné la mise en place de stratégies de communication de grande ampleur dans un secteur peu habitué à mettre en récit ses actions. Ces prises de parole des laboratoires se sont inscrites dans un large écosystème, à destination aussi bien de la concurrence pour la recherche que des pouvoirs publics ayant participé aux financements des campagnes, ainsi qu'aux associations de malades particulièrement militantes dans le sens d'une transparence des recherches et des résultats à un moment où la pandémie atteignait son pic en Europe<sup>45</sup>.

L'autre exemple de crise sanitaire inédite qu'est celle du Covid-19 valide cette analyse selon laquelle la communication devient un levier de noblesse, voire de survie, pour certaines entreprises. Dans la course mondiale au vaccin contre le coronavirus, de nombreux laboratoires prennent la parole et construisent des promesses, à l'image de Sanofi qui a annoncé début mai son ambition d'être le premier distributeur de vaccins au monde à horizon 2021. De tels positionnements sont à la croisée de stratégies commerciales et communicationnelles<sup>46</sup>, mais demeurent fortement liés à un contexte et ne se traduisent pas toujours en approches de long-terme.

C'est pourquoi, toujours selon Florence Paris, le second levier de noblesse, probablement le plus important, est celui de l'impact business. Une communication réussie est une communication qui montre l'impact business pour l'entreprise en se faisant soutien du business et de la réputation. La directrice de la communication a détaillé sa vision à la lumière de son poste actuel chez Sodexo, leader mondial des services à la personne, où la communication, anciennement fonction-support pilotée par "d'anciens membres de l'entreprise placés là en attente d'un autre job,"<sup>47</sup> est désormais en charge de projets commerciaux en lien avec le business, ce qui lui a valu, au-delà de la création d'une direction de la communication commerciale et du renforcement conséquent des équipes et des budgets, sa place en comité de direction France. "Il faut décrocher des petits combats : réussir à faire parler des sujets dans les *mass media*, faire des publi-rédacs qui ne coûtent rien dans des journaux qui comptent et qui

<sup>45</sup> Le pic aurait été atteint au début des années 1990. Les laboratoires sont restés relativement silencieux jusqu'à la fin de cette décennie.

<sup>46</sup> Florence Paris évoque un troisième exemple avec la multinationale Coca-Cola, qui alterne les positionnements fortement marketés de ses produits avec des campagnes communicationnelles d'ampleur sur les conséquences néfastes de l'addiction au Coca-Cola, parmi lesquelles l'obésité. Entretien téléphonique du 22 avril 2020.

<sup>47</sup> Entretien téléphonique du 22 avril 2020.

vont donner une visibilité immédiatement palpable (...). Il faut montrer à chacun pourquoi la communication n'est pas la note de nomination des directeurs généraux.”<sup>48</sup>

Néanmoins, si l'entreprise s'exprime de manière organisée, cohérente et reconnue, la communication demeure une fonction, si ce n'est floue, a minima flottante. Comme l'ont très justement évoqué Denis Berthu et Florence Paris lors de nos entretiens, les premiers pilotes de cette fonction ne sont pas à l'origine des experts de la communication, mais au contraire des acteurs de l'entreprise envoyés en direction de la communication en guise de salle d'attente proche des autres directions. De là a émergé la fonction telle que nous la connaissons aujourd'hui.

### *La naissance du directeur de la communication*

Dans l'introduction de son ouvrage sur les *Directeurs de communication*, Walter annonce que les années 1980 ont été celles de l'émergence des directeurs de la communication, parvenus à atteindre une position dominante dans la hiérarchie des entreprises et à être défenseurs d'une conception de la communication comme élément essentiel du management stratégique. Cette fonction a été progressivement “confiée à un corps d'experts. La communication est donc non seulement une idéologie, mais aussi un espace professionnel et un marché du travail. Ce qui suppose un investissement dans la légitimation de l'activité et des professionnels qui s'y consacrent.”<sup>49</sup> A la description du processus d'émergence de la fonction, Walter associe un terme bien spécifique : cristallisation. La cristallisation permet selon lui de rendre compte d'un modèle dont le processus est toujours en cours. Elle est un “moyen de gérer le flou du monde professionnel autour de cette fonction” et de saisir que “son mode de gestion est toujours un objet d'investigation.”<sup>50</sup>

Cependant, en dépit d'une cristallisation certaine, Walter parvient à situer quelques dates-clefs dans l'émergence de la fonction ainsi que quelques grands principes intégrés à cette professionnalisation du métier. Il évoque notamment une publication de l'Union des Annonceurs en 1982, intitulée *L'image de l'entreprise*. Initialement tournée vers la publicité et

<sup>48</sup> Entretien téléphonique du 22 avril 2020.

<sup>49</sup> WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.14.

<sup>50</sup> WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.42.

le produit, cette association, rappelons-le, s'est ensuite intéressée aux questions de promotion de l'image d'une marque et a défini dans cet ouvrage la politique d'image comme un "synonyme de communication institutionnelle en intégrant la dimension marchande."<sup>51</sup> L'image construite concerne dès lors toutes les facettes de l'entreprise (financière, industrielle, sociale) et est formée par de multiples composantes, ce qui entraîne une communication "fondée non sur une action au coup par coup mais, comme pour la finance ou la gestion, sur une véritable politique : une volonté, des objectifs, du temps."<sup>52</sup> L'image devient par ailleurs "une partie non négligeable du fonds de commerce"<sup>53</sup>, actant la valeur marchande du capital immatériel de l'entreprise permis et valorisé par la communication, et validant le levier de noblesse souligné par Florence Paris au sujet du nécessaire impact business de la communication. La communication devient progressivement holiste, et la publicité commerciale cède le pas à la publicité institutionnelle incarnée par un directeur.

Une presse professionnelle se met en place et contribue à l'émergence du modèle directeur de la communication, à l'image de *Communication CB News*, un ensemble de publications professionnelles à l'origine de la création du Top-Com, le salon des directeurs de la communication<sup>54</sup>. La constitution et la visibilité du modèle se poursuivent aussi avec la création<sup>55</sup> d'Entreprises et Médias, cette association que Walter qualifie d'"omniprésente dès qu'il s'agit des directeurs de la communication." Ses membres forment selon lui la quintessence de la profession, et sont une référence pour la définition de cette dernière. En 1985, année de sa création, Entreprises et Médias a d'ailleurs pour ambition de conduire la démarche de stabilisation de la profession<sup>56</sup>.

51 WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.129.

52 WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.130.

53 WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.131.

54 Walter écrit à propos de celui de Deauville (1988) : "Dans une logique de marché, il constitue un lieu où se nouent des contacts commerciaux entre agences, médias et directeurs de la communication. C'est aussi le lieu de la circulation de biens plus symboliques." WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.377.

55 Des extraits de l'ouvrage de Walter décrivant les grandes étapes de la création d'Entreprises et Médias sont regroupés en annexe 1.

56 WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.362.

Walter ajoute : "L'association voudrait peut-être éviter le reproche d'impérialisme, ou de monopolisation, souvent adressé par les tenants d'autres modèles, voire par certains directeurs de la communication appartenant à de petites structures. Cependant, la dimension "professionniste" est présente, puisque les "Directeurs de Communication, membres d'Entreprises et médias, s'engagent à respecter ces devoirs et principes, et à œuvrer pour les faire connaître et appliquer au sein de la profession." Et, disposition originale, "en cas de doute ou de litige, ils

En 1992, l'association publie un texte sur le *Directeur de la communication : un métier, une déontologie*, dans lequel les membres positionnent leur fonction aussi bien sur des dimensions marchande qu'éthique. En 2015, à l'occasion des trente ans de l'association, est publiée une forme de synthèse sur ce qu'est le directeur de la communication, sa légitimité, sa reconnaissance, ses domaines de responsabilité et leurs évolutions, ou encore ses perspectives d'avenir. On y lit qu'il "n'est pas toujours facile d'affirmer nos savoir-faire et de maîtriser la communication", notamment parce que "le directeur de la communication doit apprendre à échanger avec une multitude d'acteurs au sein d'une toile multiforme, désordonnée et disruptive." Sont posées de nombreuses questions renvoyant au "flou" de la profession évoqué par Walter dès 1996 : "Dans un monde où tout est communication et où tous communiquent, l'expertise du directeur de la communication est-elle toujours nécessaire ? Comment maîtriser les enjeux fondamentaux de la communication dans un univers digitalisé et mondialisé ? Comment être stratège dans un monde d'immédiateté et de transparence où les frontières s'effritent ou s'écroulent ?"<sup>57</sup>

Quelques réponses sont apportées dans ce communiqué d'Entreprises et Médias, notamment autour de la métaphore du chef d'orchestre qui rend justement compte des activités et des enjeux du directeur de la communication en grande entreprise. Si, dans les années 1980, les directions de la communication avaient pour rôle principal d'émettre des communiqués et d'assurer la campagne communicationnelle des dirigeants, le chef d'orchestre est aujourd'hui à la tête d'une direction canalisatrice et accélératrice du changement. De fait, grâce à sa vision globale des chantiers, le directeur de la communication se voit confier des missions garantes de la cohérence des actions de l'entreprise. Il se retrouve "associé à toutes les phases d'élaboration et du déploiement de la stratégie de l'entreprise pour mettre en évidence les contraintes et apporter les perspectives en termes de communication"<sup>58</sup>. Le directeur de la communication intègre également des périmètres de première importance, comme celui de la

s'appuient sur l'expertise et le conseil d'Entreprises et Médias –Association des Directeurs de Communication-." Pratiquement, d'après Jean-Pierre Labro, si l'association n'entend pas devenir un "Conseil de l'Ordre", elle peut émettre un avis." WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.362-374.

<sup>57</sup> Communiqué à l'occasion des trente ans de l'association : "Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l'entreprise au service de sa performance durable". Juillet 2015, 6 pages. P.4.

<sup>58</sup> Communiqué à l'occasion des trente ans de l'association : "Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l'entreprise au service de sa performance durable". Juillet 2015, 6 pages. P.2.

marque, indicateur privilégié du capital immatériel de l'entreprise et de sa réputation : "la gestion de la marque, de ses fondamentaux et de ses attributs, est désormais considérée comme une valeur patrimoniale de l'entreprise dont le directeur de la communication est le garant."<sup>59</sup>

En un mot, nous voyons que le métier directeur de la communication se cristallise autour de nombreux enjeux, et que la fonction communication s'élève à un rang stratégique dans les entreprises. Néanmoins, comme le souligne le communiqué d'Entreprises et Médias dans la rubrique "Légitimité et reconnaissance" : "Bien qu'il existe d'excellentes formations en communication, il n'y a pas d'école "d'ingénieurs en communication". C'est une lacune dans la reconnaissance de notre expertise."<sup>60</sup> La question de la formation, du diplôme, et donc de l'institutionnalisation, est effectivement de premier ordre lorsque de nouveaux secteurs émergent.

Le CELSA, Centre d'Etudes Littéraires et Scientifiques Appliquées, établissement de référence en journalisme et communication, est créé en 1957. Il est intégré au sein de la Faculté des Lettres de Paris, sous l'impulsion d'universitaires, de chefs d'entreprises et de syndicalistes. "Leur pari avant-gardiste : insérer dans les entreprises des étudiants en lettres et sciences humaines."<sup>61</sup> Pour Assaël Adary, il est intéressant de voir que, dès la fin des années 1950, une grande école a pour ambition de "transformer des littéraires et des scientifiques en directeurs de la communication"<sup>62</sup>. Si nous ne sommes pas parvenu à retrouver les appellations des premiers diplômes délivrés par le CELSA dès 1958<sup>63</sup>, ni les intitulés exacts des enseignements, nous avons constaté que s'est posée la question dès cette époque d'une formation diplômante dans le domaine, avant même la création des premières directions de la communication et des "avatars" évoqués par Walter.

59 Le point suivant développe cette idée : "Le directeur de la communication doit gérer la marque comme un média, devenir un émetteur de contenu attractif. Il est rédacteur en chef de la marque, peut s'adjoindre des compétences pour bâtir un contenu fort et des compétences techniques pour le disséminer sur de nombreux canaux." Communiqué à l'occasion des trente ans de l'association : "Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l'entreprise au service de sa performance durable". Juillet 2015, 6 pages. P.3.

60 Communiqué à l'occasion des trente ans de l'association : "Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l'entreprise au service de sa performance durable". Juillet 2015, 6 pages. P.5.

61 L'ambition est recensée sur le site internet du CELSA : <http://www.celsa.fr/celsa.php>

62 Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

63 Nous avons en revanche pu avoir accès à un échange entre des étudiants du CELSA et Alain Blondy, historien, chercheur, et fondateur du Magistère de communication de l'école. Le professeur y évoque les intentions qui ont précédé la création de ce Magistère par lequel sont passés de nombreux directeurs de la communication. Les propos sont consultables en annexe 2.

Néanmoins, comme l'évoque la publication d'Entreprises et Médias à l'occasion des trente ans, "c'est un métier technique et complexe, mais tout le monde s'autorise un avis, pas nécessairement pertinent, sur la communication." "Dans notre métier, il faut avoir les épaules larges. Tout le monde a un avis sur la communication. Les jugements rapides sont faciles."<sup>64</sup>, complète un directeur de la communication signataire du manifeste<sup>65</sup> de 2015.

Lors de notre entretien, Assaël Adary est longuement revenu sur cette difficulté qu'ont les directeurs de la communication à faire reconnaître leur expertise dans leur entreprise et face à d'autres fonctions, comme le directeur financier par exemple. "Pourquoi tout le monde se pense en capacité d'avoir un avis éclairé et valable ?"<sup>66</sup> se demande-t-il. Les ressources humaines sont elles aussi des fonctions "molles", mais pourtant davantage reconnues. Quant à la RSE, elle est une fonction encore plus "neuve"<sup>67</sup> que la communication mais est pourtant montée en puissance bien plus rapidement dans la hiérarchie et la reconnaissance.

Une des raisons avancée par notre interlocuteur pour expliquer cette oscillation perpétuelle entre reconnaissance et méconnaissance est l'hybridité de la profession. De fait, les directeurs de la communication sont fortement exposés et très proches des pouvoirs de l'entreprise<sup>68</sup>, sans toutefois disposer eux-mêmes de moyens conséquents. Par cette position privilégiée autant qu'ambivalente, ils peuvent générer envies et envieux, alors même que les leviers qu'ils sont en mesure d'actionner sont parfois minimes, à l'image des faibles budgets qui leur sont alloués. Et pourtant, les directeurs de la communication ont la charge de missions cruciales pour la survie de l'entreprise, à commencer par la marque qui, si elle relève d'une valeur immatérielle, n'en est pas moins mesurable financièrement. A l'heure de l'effondrement des bourses mondiales<sup>69</sup>, le capital confiance accordé aux marques par les consommateurs fera partie des moteurs indispensables de la reprise économique<sup>70</sup>.

64 Communiqué à l'occasion des trente ans de l'association : "Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l'entreprise au service de sa performance durable". Juillet 2015, 6 pages. P.5.

65 La publication ne s'intitule pas "manifeste" mais, au vu de certains verbatims et affirmations, nous nous permettons cette qualification.

66 Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

67 Les deux termes sont d'Assaël Adary.

68 L'expression révélatrice d'une "intimité professionnelle" entre le directeur de la communication et le pôle présidentiel de l'entreprise est employée à plusieurs reprises dans les productions d'Entreprises et Médias.

69 En raison de la crise du Covid-19 et du confinement qu'elle a entraîné.

70 L'agence Elan Edelman propose à ce titre un *Trust Barometer* instructif et très régulièrement mis à jour.

Alors pourquoi cette fonction n'est-elle pas pleinement reconnue à la hauteur de sa création de valeur ?<sup>71</sup> Une question sur laquelle nous reviendrons.

Néanmoins, pour clore cette investigation sur la naissance du directeur de la communication et la fondation de sa direction, nous pouvons partager les chiffres encourageants mis en avant par le baromètre "Communication d'entreprise" de l'Union des Annonceurs et d'Entreprises et Médias<sup>72</sup>. En 2017, les directions de la communication des grandes entreprises et organisations disposent d'un budget annuel d'en moyenne 5,8 millions d'euros, et rassemblent des équipes d'une quinzaine de collaborateurs<sup>73</sup>. Si l'on observe d'importantes disparités entre les grandes entreprises appartenant au CAC 40<sup>74</sup> et les organisations publiques ou parapubliques, nous invitent à prendre ces moyennes avec le recul nécessaire, l'immense majorité des directeurs de la communication fait partie du comité de direction et/ou du comité exécutif de sa structure, tous secteurs confondus<sup>75</sup>.

En somme, cette première hypothèse avait pour but de questionner la naissance de la fonction directeur de la communication, née selon nous en réponse à une mutation de l'entreprise dans son rapport au monde. Après avoir dressé un rapide panorama problématisé des transformations à l'œuvre dans les domaines tant professionnels qu'universitaires, et avoir proposé un ancrage socio-historique du début du XX<sup>ème</sup> siècle à aujourd'hui, nous pouvons conclure que cette première idée est globalement validée.

71 Florence Paris expliquait ainsi que : "Les équipes sont parfois fatiguées de devoir faire de la pédagogie, de devoir expliquer leur métier, que c'est différent de la publicité... Il faut prendre du temps, assurer une répétition continue de ce que l'on fait, mais c'est la seule issue possible pour qu'une culture s'installe, que des formations aient lieu. Il ne faut pas hésiter à diffuser le positif, à montrer les supports en notre faveur, à être capables de montrer physiquement ce que l'on fait." Entretien téléphonique du 22 avril 2020.

Dans un communiqué d'Entreprises et Médias, on lit que : "La métaphore du chef d'orchestre garde une certaine pertinence. La bonne question est "chef d'orchestre de quoi ?" Nous sommes chefs d'orchestre de la communication, mais nous ne sommes qu'instrumentistes au sein du Comité de Direction." Communiqué à l'occasion des trente ans de l'association : "Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l'entreprise au service de sa performance durable". Juillet 2015, 6 pages. P.5.

72 8<sup>ème</sup> édition du baromètre Entreprises et Médias en partenariat avec l'Union des Annonceurs : "Communication d'entreprise". Réalisé par Harris Interactive, janvier 2017, 43 pages.

73 Précisons cependant que 44% des membres d'Entreprises et Médias disposent d'un effectif communication supérieur à 100 personnes.

74 Les écarts se retrouvent également entre grands groupes : Pernod Ricard a fait le choix d'une direction de la communication restreinte, aidée par de nombreuses agences, tandis que Renault a privilégié l'internalisation de presque tous les services.

75 70% aujourd'hui contre 48% il y a 5 ans.

De fait, en privilégiant progressivement Hermès à Prométhée de la fin des années 1990 au début des années 2000, l'entreprise a structuré et mis en récit ses missions et actions, affirmant par-là son nouveau statut et ses engagements dans la société. L'entreprise a appris à s'exprimer, à construire des discours, à mettre en visibilité des acteurs économiques et professionnels, tout en contribuant à la redistribution généralisée des pouvoirs structurants de l'espace public. Se faisant forte de saisir de nombreux et nouveaux périmètres, la communication est apparue comme une fonction-support et une fonction globale, s'organisant progressivement jusqu'à voir apparaître les premières directions de la communication avec leur pilote dédié. Si le directeur de la communication souffre parfois, encore aujourd'hui, d'un manque de reconnaissance, et se retrouve contraint d'inscrire certaines de ses opérations dans une quête de légitimité qui ne devrait plus avoir lieu d'être, son poste apparaît comme éminemment stratégique et son exposition, tant auprès des pouvoirs de l'entreprise que des médias, témoigne d'une visibilité nouvelle à l'image de la fulgurante expansion de ses périmètres. Le directeur de la communication est désormais responsable de promesses<sup>76</sup>, lesquelles suscitent de nombreuses attentes de la part de différents acteurs.

Effectivement, la matière à communiquer du directeur de la communication est mouvante et intègre sans cesse de nouveaux sujets aussi variés que la RSE, la marque employeur, l'engagement des collaborateurs ou encore la question environnementale. A mesure que l'entreprise s'exprime, prend position, et s'engage sur ces sujets, la communication doit se saisir de ces enjeux pour construire la crédibilité de ses démarches et les rendre perceptibles par les principaux concernés : les parties prenantes.

<sup>76</sup> Précisons que nous évoquons ici les "promesses" au sens large, et non au sens restreint sous-entendu dans les approches marketing.

## **II. Le directeur de la communication aujourd’hui au cœur d’un enjeu stratégique spécifique : la prise en compte des parties prenantes dans leur globalité.**

Comme nous l’avons vu en introduction, l’expression “parties prenantes” est le fruit d’un figement sous forme de formule d’une chaîne de mots dont la signification demeure flottante<sup>77</sup>. Les parties prenantes sont tantôt les partenaires de l’entreprise, tantôt ses concurrents, ses soutiens, ses opposants, ou encore ses composantes internes. Si nous adopterons pour le bon traitement de cette hypothèse la définition générique selon laquelle les parties prenantes sont toutes les entités faisant partie de l’écosystème de l’entreprise<sup>78</sup>, il nous semble important d’insister sur le fait qu’il existe autant de cartographies de parties prenantes que d’entreprises. Les interactions entre ces dernières sont à chaque fois spécifiques, répondant à des contextes et des modalités uniques. Pourtant, cet enjeu si particulier pour les entreprises, et a fortiori pour les directeurs de la communication chargés de s’adresser aux parties prenantes, est commun à toutes dans la mesure où chacune s’y confronte à un moment donné. Il s’agit d’un enjeu à la fois unique et partagé.

Pour certains des interlocuteurs rencontrés dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, les directions de la communication sont concernées par les parties prenantes, mais le sujet demeure compliqué dans la mesure où les directeurs de la communication ne mesurent pas toujours l’importance de considérer ces parties prenantes dans leur ensemble. Si les parties prenantes pourraient avoir toujours existé, bien que nous nous posons la question en ouverture de réflexion<sup>79</sup>, elles ne sont aujourd’hui plus segmentées et une séparation des sujets est impossible. Les parties prenantes ne peuvent plus être isolées les unes des autres et exigent une communication à 360 degrés, globale et responsable.

<sup>77</sup> Nous faisons référence aux analyses sémiologiques de KRIEG-PLANQUE Alice, *La notion de formule en analyse du discours*. Presses universitaires de Franche-Comté, 2009, 145 pages.

<sup>78</sup> Nous renvoyons également aux travaux présentés dans l’introduction de FREEMAN Edward, *Strategic Management, A Stakeholder Approach*. Boston Pitman, 1984, 292 pages.

<sup>79</sup> Ce questionnement sera également l’occasion de relever la problématique de maturité de la sémantique “parties prenantes”, une formule pas toujours saisie à la hauteur de ses enjeux.

## *Les parties prenantes ont-elles toujours existé ?*

Face à la soudaine émergence de l'expression "parties prenantes", il nous a semblé opportun d'aborder notre deuxième hypothèse en soulevant cette question, si naïve soit-elle. De fait, si l'entreprise a sûrement conscience depuis longtemps qu'elle n'évolue pas hors-sol, la prise en compte des parties prenantes relève d'un défi présenté comme tel plus récemment.

Dans *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en question*, Nicole d'Almeida<sup>80</sup> écrit : "Les projets d'entreprises étaient autant de tentatives de construction d'un sens. Les entreprises sont aujourd'hui amenées à rendre compte de leurs activités auprès de publics sans cesse plus nombreux : outre les actionnaires, il convient désormais d'informer les salariés, les clients, les pouvoirs publics, la presse, l'opinion publique etc. A la multiplicité des publics s'ajoute la multiplicité des enjeux et des objectifs – souvent contradictoires – ainsi que la diversité des choix possibles."<sup>81</sup> En d'autres termes, les missions et visions de l'entreprise s'inscrivent dans un écosystème de grande ampleur, qui rassemble des acteurs aussi diversifiés que les collaborateurs en interne et le rapport aux pouvoirs publics en externe. Selon la chercheuse, cette prise en compte de l'écosystème se fait dans un double mouvement, alternant les phases centripètes où l'entreprise se replie sur elle-même et sa mission, et les phases centrifuges où elle s'expose sur la scène publique et interagit avec ses parties prenantes. Ce moment de "présentation de soi"<sup>82</sup> appelle la création d'une fonction communication, institutionnalisée en direction, pour mener à bien des adresses en bonne et due forme.

Mais plutôt que de chercher à savoir qui, de la communication ou des parties prenantes, a entraîné la considération de l'autre, notons que dès le départ, les deux univers sont en interaction dans l'objectif "de créer un climat de confiance envers l'entreprise, de lui conférer auprès des différents partenaires (clients, pouvoirs publics, milieux financiers et journalistiques) un crédit, capital immatériel nécessaire au fonctionnement du capital réel."<sup>83</sup> Dans l'ouvrage d'Almeida, cette forte interaction aboutit à la co-construction d'une notion,

<sup>80</sup> ALMEIDA (d') Nicole, *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en questions*. Wolters Kluwer, 1996, 240 pages.

<sup>81</sup> ALMEIDA (d') Nicole, *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en questions*. Wolters Kluwer, 1996, 240 pages. P.12.

<sup>82</sup> ALMEIDA (d') Nicole, *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en questions*. Wolters Kluwer, 1996, 240 pages. P.12.

<sup>83</sup> ALMEIDA (d') Nicole, *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en questions*. Wolters Kluwer, 1996, 240 pages. P.15.

voire d'une définition pour l'entreprise : être citoyenne<sup>84</sup>. Effectivement, à partager des problématiques avec la société, à l'écouter et à lui répondre après la période peut-être trop monologique durant laquelle elle avait appris à s'exprimer, l'entreprise affirme sa place profondément citoyenne et élabore sa communication en fonction.

Cette naturalisation de l'entreprise qui devient citoyenne s'opère dans un contexte particulier, où cette dernière demeure en quête d'un adoubement par le monde qui l'entoure, à tous points de vue. Dans un documentaire produit par ELEPHANT en octobre 2019, en partenariat avec Entreprises et Médias, se profile une enquête pour trouver *Le chemin de la confiance*<sup>85</sup> par des entreprises soucieuses de se (ré)insérer à un moment où les parties prenantes les convoquent, souvent davantage pour les attacher au pilori que pour leur remettre une médaille.

Dans le propos d'ouverture du documentaire, Michel Eltchaninoff<sup>86</sup> dresse le portrait d'une crise de la confiance généralisée dans le monde contemporain. Cette défiance, originellement tournée vers les pouvoirs publics et les institutions, concerne désormais également les entreprises. Autrefois crues sur parole, elles sont désormais scrutées. Avec Myriam Revault d'Allones<sup>87</sup>, Eltchaninoff revient sur l'exigence de transparence<sup>88</sup>, une valeur démocratique, devenue une injonction à la transparence, soit un impératif social. Cette injonction à la transparence a entraîné l'élaboration d'un monde surveillé, surveillance que nous acceptons même si elle limite la liberté des hommes, à l'image du modèle chinois par exemple. Néanmoins, alors même que nous l'exigeons, nous maintenons un rapport ambivalent à cette transparence qui n'est pas tant garante de vérité que génératrice de soupçons<sup>89</sup> et figement dans l'instantanéité et l'observation de soi et des autres sans possibilité de regard de l'avenir. En un mot, la transparence est un leurre, une fausse promesse que sont amenés à prononcer politiques,

84 "Nous assistons aujourd'hui à un renversement de problématique : à la revendication ancienne des droits dans la sphère du travail succède désormais la problématique des devoirs de l'entreprise. Dans ce renversement, ce n'est plus l'entreprise qui est une affaire de société, mais la société qui devient affaire d'entreprises. Ce mouvement est partagé par différents partenaires issus des milieux économiques et de la société civile." ALMEIDA (d') Nicole, *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en questions*. Wolters Kluwer, 1996, 240 pages. P.15.

85 Documentaire "Le chemin de la confiance", réalisé par ELEPHANT en partenariat avec Entreprises et Médias. Octobre 2019, 29 minutes. Le documentaire est disponible sur YouTube : [https://www.youtube.com/watch?v=gUF\\_QdkIYAE&t=12s](https://www.youtube.com/watch?v=gUF_QdkIYAE&t=12s)

86 Michel Eltchaninoff est un philosophe, journaliste et essayiste français. Ses sujets de prédilection concernent l'Europe orientale, et particulièrement la Russie.

87 Myriam Revault d'Allones est une philosophe française spécialisée dans les sujets éthiques et politiques.

88 Les deux philosophes rappellent que la transparence est un idéal de la modernité depuis les Lumières, époque à partir de laquelle la société éclairée a refusé que les secrets d'ordre scientifique, politique, religieux, persistent.

89 L'usage le plus massif de la transparence s'est d'ailleurs opéré dans les sociétés totalitaires.

institutions, entreprises, pour répondre à l'urgence de la défiance manifestée à grand bruit par leurs partenaires devenus détracteurs.

Dès lors, les deux philosophes recommandent de préférer la sincérité à la transparence, au nom de l'absence de construction totale et de l'humilité qu'elle permet, deux garanties pour être entendu. Pour les entreprises, une adresse efficace aux parties prenantes serait d'adopter le langage commun, d'entrer dans le quotidien des gens, d'assumer une part d'incertitude et de risque qui n'empêche d'ailleurs pas d'avancer et d'aller vers l'avenir. Pour Eltchaninoff et Revault d'Allones, l'idéal de l'avenir se trouve ainsi dans la raison d'être des entreprises, laquelle doit s'élaborer dans une démarche de sincérité en étant tirée de l'ADN de l'entreprise pour fonctionner sur la force de l'évidence. Peu importe la formulation, seules comptent la sincérité et l'authenticité du manifeste pour affronter sereinement le premier ralentissement ou la première difficulté. Si le *Purpose*<sup>90</sup> n'est que paroles, la défiance se maintiendra, tandis que s'il est raison d'agir, la confiance pourra être accordée par un écosystème enfin considéré avec cohérence, dans son intégralité.

Le documentaire se clôt sur l'idée que la langue parfaite de la communication idéale n'est peut-être pas tant celle de la transparence et de la surveillance de ce qui est, mais plutôt celle de la promesse qui engage celui qui la tient tout en engageant celui à qui elle est destinée pour préférer, à la temporalité de la surveillance, celle de la prise de risque en commun<sup>91</sup>.

Du côté de notre terrain des directeurs de la communication, une convergence des propos s'organise autour du constat que les parties prenantes ont toujours existé mais que leur considération par l'entreprise a évolué. Pour Denis Berthu, le rôle du directeur de la communication, notamment lors de la période d'émergence des premières directions de la communication et de la construction des discours des entreprises, a toujours été de s'adresser aux différents publics et relais d'opinion. Simplement, "ceux-ci ont évolué, sont plus nombreux, exigent davantage de transparence, et ne sont pas touchés de la même manière, on est passé du fax aux réseaux sociaux."<sup>92</sup> Pour le dire autrement, les parties prenantes ont toujours existé, mais sous d'autres appellations et dans une inscription différente au cœur de l'écosystème.

<sup>90</sup> Le *Purpose* est la traduction anglaise de la raison d'être. Ce terme qui signifie littéralement "objectif" met particulièrement en avant la raison d'agir au-delà des formules.

<sup>91</sup> Documentaire "Le chemin de la confiance", réalisé par ELEPHANT en partenariat avec Entreprises et Médias. Octobre 2019, 29 minutes.

<sup>92</sup> Entretien physique du 4 mars 2020.

Séverine Lèbre-Badré est venue compléter ce propos en soulignant que, comme elle a pu l'observer durant ses différentes expériences professionnelles, les choix d'organisation dans les entreprises sont très différents pour faire face et travailler avec les parties prenantes<sup>93</sup>. Les débuts de la communication d'entreprise étant très liés à la communication personnelle des dirigeants, le directeur de la communication se retrouvait à proximité immédiate de la présidence et concentrait sa communication autour des relations presse, sur des sujets étroitement liés aux directions et, par la force des choses, très centrés sur la vie autonome de l'entreprise. Se sont opérées ensuite une extension et une intégration progressives de nombreuses thématiques, sans que cela soit homogène dans toutes les entreprises puisque certaines directions de la communication jouent encore le rôle de service de presse pour le dirigeant. Dans le communiqué d'Entreprises et Médias sur l'évolution de la fonction, on peut lire : "Les missions du directeur de la communication ont évolué : d'un rôle porté sur l'émission et la maîtrise des contenus, il est passé à un rôle de facilitateur et d'animateur de liens, d'une logique de production de discours planifiés à une logique de conversation et de partage, de communication de masse à la communication de proximité..."<sup>94</sup>

Néanmoins, pour la directrice de la communication actuellement en poste chez Citeo, la formule "parties prenantes" demeure liée à des enjeux de développement durable et de RSE. Contrairement aux cibles et aux publics, vocabulaire de la communication à l'origine, les parties prenantes désignent les entités avec lesquelles l'entreprise a intérêt à interagir. Alors que Denis Berthu invalidait d'emblée la possibilité que les parties prenantes aient pu émerger récemment, Séverine Lèbre-Badré vient nuancer la cartographie, à l'image des échanges que nous avons eus avec Florence Paris.

Pour la directrice de la communication et de la marque de Sodexo France, "le rôle du directeur de la communication, face aux parties prenantes, est d'anticiper."<sup>95</sup> Dans le secteur des services, Florence Paris explique effectivement que les problématiques sont nombreuses et parfois incompatibles. Alors que Sodexo réalisait une transition écologique d'ampleur en privilégiant au maximum des contenants lavables et réutilisables pour l'alimentation dans les EHPAD et en cantines scolaires, la crise du Covid-19 et la promotion systématique des gestes-barrières ont balayé d'un revers de main la démarche écoresponsable amorcée par le leader

<sup>93</sup> Entretien téléphonique du 7 avril 2020.

<sup>94</sup> Communiqué à l'occasion des trente ans de l'association : "Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l'entreprise au service de sa performance durable". Juillet 2015, 6 pages. P.1.

<sup>95</sup> Entretien téléphonique du 22 avril 2020.

mondial des services. Sodexo opère depuis début avril un retour radical au “tout plastique jetable”, que notre interlocutrice commente de la sorte : “on ne peut pas répondre à tout, il faut une priorisation.”<sup>96</sup> Elle ajoute que, si les parties prenantes identifiées de l’entreprise sont attentives en permanence aux actions et décisions de la firme, la direction de la communication a la charge de saisir les opportunités avec le bon ton, les bons messages, au bon moment<sup>97</sup>. Autrement dit, les parties prenantes s’inscrivent dans un panorama sur le temps long pour l’entreprise mais, en période de crise ou d’accompagnement de choix stratégiques forts, il est impérieux de choisir ses messages et orienter sa communication selon certaines priorités. Florence Paris ajoute : “il faut se caler en permanence avec toutes les parties prenantes, allier par exemple les lobbies écologiques et environnementaux avec ce que les fournisseurs alimentaires sont en mesure de fournir dans le secteur de la restauration collective”<sup>98</sup>. Avant de conclure : “une entreprise ne peut plus se contenter de faire du business, les marques qui restent concentrées sur leur activité, comme Amazon, avant de prioriser d’autres objectifs, comme la santé et la sécurité des collaborateurs, vont droit dans le mur.”<sup>99</sup>

En un mot, si nous pouvons dire que les parties prenantes ont toujours existé, nous avons constaté qu’elles se sont multipliées et que les interactions, entre elles et avec l’entreprise, se sont complexifiées à mesure qu’elles se sont densifiées. Incombent aux directeurs de la communication de nouvelles missions, comme le fait de les considérer en première ligne et de leur rendre des comptes publiquement pour parer une défiance latente manifestée toujours plus explicitement. Cette réorganisation de l’écosystème dans lequel s’inscrit l’entreprise, devenue citoyenne, entraîne une mise en visibilité d’acteurs-clefs, ainsi que l’instauration d’une stratégie globale d’adresses et de messages.

<sup>96</sup> Entretien téléphonique du 22 avril 2020.

<sup>97</sup> Florence Paris illustre son propos avec un deuxième exemple, celui de la loi EGalim stipulant que toutes les cantines scolaires doivent proposer au moins un repas végétarien par semaine à partir du 1er novembre 2018. Les cantines du réseau Sodexo avaient devancé cette loi et ont valorisé leur initiative au moment de la promulgation officielle, s’attirant par-là une couverture médiatique de grande qualité.

<sup>98</sup> Florence Paris a également été directrice de la communication dans deux grandes entreprises victimes, selon elle, de grands enjeux de réputation : GSK et Coca-Cola. Alors que les industries pharmaceutiques sont accusées de s’enrichir sur le dos des malades et de la sécurité sociale, que Coca-Cola est un accélérateur à l’échelle mondiale du fléau de l’obésité, les scandales peuvent s’enchaîner pour ces entreprises pourtant en excellente santé économique. Pour notre interlocutrice, seule la direction de la communication est en mesure d’anticiper ces dérapages pour y répondre au mieux.

<sup>99</sup> Entretien téléphonique du 22 avril 2020.

## *Comment mettre en place une communication globale ?*

“L’entreprise découvrirait-elle avec la communication ce que Pierre Bourdieu disait de la politique et de la religion, qu’elles sont “des prédictions qui tendent à faire advenir ce qu’elles énoncent” ? Dans cette perspective éthique et managériale où la mise en scène a un effet opératoire de mise en œuvre, la “communication globale” peut-elle se limiter à la cohérence des discours ou doit-elle être redéfinie comme la cohérence du “dire” et du “faire”, des discours et des actes ? Ces sujets, présents dans des ouvrages de marketing ou de management, ont rarement été abordés *sous l’angle de la communication*. Celle-ci est souvent traitée comme une mission secondaire et isolée alors qu’elle concerne, en tant que “fonction” tous les aspects de l’entreprise.” Ces propos tirés de l’ouvrage *Communication oblige !* de Pascale Weil<sup>100</sup> montrent le souci qu’a l’entreprise, dès les années 1990, de construire une communication globale afin de conduire au mieux ses projets. L’auteure ajoute : “Elle ne se cache plus derrière son activité mais devient sujet pensant sa production, dans la perspective d’un projet. C’est cette conscience, cette dimension nouvelle qui transforme l’entreprise en Institution : si l’entreprise organise la production, l’Institution est orientée vers une vocation dont la production n’en est que le témoignage.” Autrement dit, dès lors que l’entreprise assure une cohérence entre son dire et son faire, elle devient une institution capable de penser sa production dans une démarche performative : elle entreprend.

Weil prend l’exemple des producteurs d’appareils électroménagers comme Seb et Moulinex. Si les deux entreprises exercent la même activité dans le marché commercial, Moulinex souscrit au combat des femmes<sup>101</sup> tandis que Seb veut être une référence en matière de qualité<sup>102</sup>, deux ambitions bien différentes qui motivent des actes d’achats et une perception spécifique de chaque marque alors même que se trouvent des appareils semblables en bout de chaîne<sup>103</sup>.

<sup>100</sup> WEIL Pascale, *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management*. Les Editions d’organisation, 1990, 263 pages. P.12.

<sup>101</sup> “Moulinex libère la femme”.

<sup>102</sup> “Seb, c’est bien”.

<sup>103</sup> Pascale Weil précise : “Les entreprises sont présentes sur deux marchés : le marché des produits et le marché des signes ou de la communication ; elles fabriquent et commercialisent leurs produits sur le premier et, pour les promouvoir, diffusent des messages sur le second. Sur le marché des produits, les entreprises sont identifiées par leur chiffre d’affaire, leurs parts de marchés et la diversification de leurs produits ; mais leur activité de production est “silencieuse” : l’usine ne s’exprime pas et se laisse rarement visiter. Sur le marché de la communication, les entreprises se présentent par leur nom ou par l’intermédiaire du nom de leurs produits ou de leurs marques. Elles sont en concurrence dans la sphère médiatique, sans considération de leurs secteurs d’activités d’origine. Sur ce marché, les entreprises disent moins leur métier qu’elles n’explicitent leur combat : c’est en cela qu’elles se présentent comme des Institutions.” WEIL Pascale, *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management*. Les Editions d’organisation, 1990, 263 pages. P.153.

Pour l’auteure, les entreprises ont intérêt à inscrire leur communication dans ces missions de grande ampleur, proches de ce qu’on appelle aujourd’hui la raison d’être, en assumant une carte de visite pouvant jouer sur différents registres comme la souveraineté, c’est-à-dire la puissance de l’entreprise, l’activité, ou le métier, la vocation, ou le service, et enfin la relation, l’engagement auprès des parties prenantes. Elle écrit : “La notion d’entreprise doit être comprise dans son sens étymologique : l’entreprise est le rassemblement d’hommes qui ont souhaité “entreprendre ensemble”. De ce point de vue, l’entreprise n’a pas de projet, mais elle est intrinsèquement un projet. Sans idée initiale et sans vision prospective, l’“entreprise”, au sens littéral du mot, n’existe pas. (...) Si l’entreprise est initialement le projet de partenaires qui ont souhaité “entreprendre ensemble”, la réalisation de ce projet passe désormais par l’adhésion de ceux qui le mettent en œuvre quotidiennement et donc par la communication nécessaire à cette adhésion.”<sup>104</sup> La communication globale est ainsi le premier levier pour engager les parties prenantes, les allier à un projet de l’entreprise qui entre-prend autant qu’elle entre-donne dans ce processus partenarial explicité et accepté.

Weil conclut en soulignant que cette communication globale peut être assimilable à une politique de communication, où “le schéma directeur de communication est le dessin du dessein de l’entreprise”<sup>105</sup>, soit le fameux alignement vecteur de sens et d’engagement<sup>106</sup>. Les directeurs de la communication se montrent soucieux de mener à bien cet ambitieux projet et conscients que la communication globale, prise de parole unique et unifiée de l’entreprise, est vectrice de réussite. En 2015, ils écrivent : “Le besoin d’aligner tous les publics n’est pas nouveau, mais il s’avère chaque jour plus nécessaire. Avec l’accélération et la simultanéité des

<sup>104</sup> WEIL Pascale, *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management*. Les Editions d’organisation, 1990, 263 pages. P.183.

<sup>105</sup> WEIL Pascale, *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management*. Les Editions d’organisation, 1990, 263 pages. P.184.

<sup>106</sup> Weil ajoute dans les dernières lignes de son ouvrage : “Le “XXIème siècle sera religieux ou ne sera pas”, disait Malraux : re-ligere, c’est relier l’individu à son environnement, lui fournir un sens, une identité, une place vis-à-vis des autres. Religion et communication ont des sens voisins : elles visent toutes deux à mettre en commun, à communier, à l’heure où le lien social peut apparaître comme dissous. En ce sens, le XXIème siècle conduira le politique à assumer sa dimension symbolique. Les “concurrents” se placent déjà sur ce terrain-là : les intégrismes se centrent sur les problèmes d’identité et l’Europe devra redéfinir la singularité de l’esprit occidental. La communication du politique -le politique n’est-il pas avant tout communication ?- aura vocation à donner du Sens aux individus pour leur donner du Souffle...” WEIL Pascale, *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management*. Les Editions d’organisation, 1990, 263 pages. P.248.

informations, la prolifération des médias, nous devons parler à tous les publics en même temps.”<sup>107</sup>

Néanmoins, si la cartographie des parties prenantes et la stratégie de communication sont explicitement énoncées sur le papier, la réalité communicationnelle des entreprises face à leur écosystème est toute autre. De fait, si les parties prenantes sont devenues centrales dans les discours et les pratiques des entreprises, à commencer par l’angle RSE qui entraîne la création dans certaines firmes de directions expertes pour faire face à certains sujets, ces parties prenantes demeurent gérées en silos et la direction de la communication est rarement citée comme la référence centralisatrice. D’un point de vue organisationnel, certaines directions sont historiquement équipées pour gérer chacune à leur manière leur relation avec leurs parties prenantes, en passant ou non par la direction de la communication, laquelle est généralement contrainte d’assurer un simple rôle d’information ou de relai. Cet état de fait est à l’origine de nombreuses impasses pour la communication, puisque les parties prenantes sont désormais en mesure d’échanger entre elles et de s’influencer les unes les autres, tandis que ce traitement en silos crée des angles morts dans un dialogue où les parties prenantes s’adressant à l’entreprise comme un tout attendent justement d’elle qu’elle réponde et agisse d’une seule voix.

Le constat que nous proposons sur la prise en compte des parties prenantes par l’entreprise et la communication globale qui devrait en découler peut sembler sans appel. Mais nous pouvons également souligner que des changements sont à l’œuvre, notamment avec la loi PACTE<sup>108</sup>, censée réconcilier les différentes composantes de l’écosystème et faciliter les adresses qui leur sont destinées grâce au dénominateur commun du *Purpose*. En bref, les parties prenantes sont nombreuses et la cohérence des discours et des messages est l’enjeu principal pour les directions de la communication qui doivent encore s’emparer de ce volet stratégique.

Pour Assaël Adary, le décalage entre l’importance du défi et la place actuelle de la communication dans les entreprises n’est pas tenable. Lors de notre entretien<sup>109</sup>, il a évoqué le

<sup>107</sup> Communiqué à l’occasion des trente ans de l’association : “Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l’entreprise au service de sa performance durable”. Juillet 2015, 6 pages. P.3.

<sup>108</sup> La loi PACTE (plan d’action pour la croissance et la transformation des entreprises), promulguée en mai 2019, a notamment pour objectifs de mieux partager la valeur créée par les entreprises avec les salariés et de permettre aux entreprises de mieux prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie.

<sup>109</sup> Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

contenu du paragraphe d'ouverture du *Communicator*<sup>110</sup> de 1994 que nous retranscrivons ici : “Système désormais ouvert sur l'extérieur, l'entreprise ne se définit plus seulement par sa production, mais aussi par sa personnalité sociale, par sa place dans la cité. Bon gré, mal gré, elle doit répondre aux attentes de publics hier encore sous-estimés. Consommateurs, prescripteurs, actionnaires, journalistes, étudiants, pouvoirs publics, leaders d'opinion... ont affirmé le droit de savoir et de comprendre. L'entreprise n'a plus le choix : elle doit s'affirmer, parler, dialoguer. En un mot, communiquer. Plus efficace sera sa politique de communication, plus forte sera son image. Et plus faciles deviendront les différents actes de sa vie économique : du recrutement à la vente, en passant par la gestion du personnel, les relations avec les fournisseurs, les activités financières...”<sup>111</sup> Pour celui qui a pris la tête de la publication des *Communicator*, il est improbable que le sujet des parties prenantes ne soit pas davantage intégré aux organisations d'entreprises, et a fortiori à l'organisation des directions de la communication, alors que la conscience de la primauté d'une personnalité sociale de l'entreprise se fait jour depuis presque trente ans.

Notre interlocuteur ajoute que, si l'entreprise se soucie de ses parties prenantes et de la façon de les appréhender, la communication n'est pas encore le maillon fort de cette stratégie et une approche globale se fait attendre. Aucune direction de la communication n'est d'ailleurs structurellement organisée en fonction des parties prenantes. D'après ce président-fondateur d'une agence de conseil, proche de grandes figures communicationnelles d'entreprise, les directeurs de la communication sont encore en *two-step-flow*, c'est-à-dire qu'ils créent de nombreux contenus, en bonne intelligence et bonne information, mais pour que d'autres soient au contact des parties prenantes alors qu'eux-mêmes le sont insuffisamment. “La fonction communication alimente des contenus pour d'autres. Elle ne fait pas, et n'intègre pas l'écoute des parties prenantes. C'est le marketing qui écoute les consommateurs, tandis que les autres études sont rares.”<sup>112</sup>, précise-t-il. Il ajoute que, à rester en marge d'une telle problématique, le directeur de la communication se retrouve menacé par la création de nouvelles fonctions, comme celle de secrétaire général par exemple, périmètre de plus en plus répandu qui vient questionner l'utilité de certaines directions puisque le secrétariat général d'une entreprise

<sup>110</sup> ADARY Assaël, MAS Céline et WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator, Toute la communication à l'ère digitale*. Dunod, 2018, 656 pages. P.26. Les *Communicator* sont une série de manuels de référence sur les grandes tendances et techniques de la communication. Une édition mise à jour est publiée tous les 3 à 5 ans depuis la fin des années 1990.

<sup>111</sup> WESTPHALEN Marie-Hélène, *Le Communicator, Guide opérationnel pour la communication d'entreprise*. Dunod, 1994, 454 pages.

<sup>112</sup> Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

bénéficie d'un scope global, en prise direct avec les parties prenantes. Et à Assaël Adary de conclure : "Donc soit on est fonction-support, soit on est fonction stratégique."<sup>113</sup>

Par ailleurs, au-delà de ces limites organisationnelles, voire structurelles de ces entreprises qui peinent à globaliser leurs actions et en conséquence leur communication, la mise en place d'une communication globale peut être ralentie, voire peut devenir une démarche ambitieuse et difficile, dans le contexte actuel. Entre la multiplication de la défiance, l'enchaînement des communications de crise plus ou moins réussies, ou encore le rapport aux messages dans l'ère de la post-vérité<sup>114</sup>, la cohérence totale des discours est complexe à assurer. Faute de budgets suffisants, les entreprises sont également contraintes de choisir et de prioriser leurs adresses, tantôt destinées à l'interne, aux actionnaires, ou aux leaders d'opinion. Si, encore une fois, la loi PACTE a pour but de permettre l'alignement des identités et attentes complémentaires de tout l'écosystème, la possibilité d'engagement de chacune des parties prenantes demeure soumise à l'élaboration d'un *Purpose* commun et engagé.

Dans le *Communicator* de 2018, sous-titré *Toute la communication à l'ère digitale*<sup>115</sup>, Adary et Mas ouvrent une première partie intitulée "La communication, des idées à la pratique" en énumérant les nombreuses tendances sociétales contemporaines que la communication d'entreprise doit prendre en compte : remise en cause de la communication au profit de l'idéal de la transparence<sup>116</sup>, remise en cause de l'entreprise structurellement et dans ce qu'elle propose, remise en cause de la communication d'entreprise par le manque de confiance et un mouvement anti-publicitaire, obsession du direct qui condamne l'engagement dans des actions à long-terme puisque le retour sur investissement doit être immédiat, ainsi qu'une financiarisation de la communication qui vient imposer ses échéances à l'échelle annuelle à des stratégies de communication qui pourraient être globales. Dès lors, les auteurs proposent le néologisme de "communication glocale"<sup>117</sup> pour définir cette utopie pourtant nécessaire d'une

<sup>113</sup> Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

<sup>114</sup> L'expression "ère post-vérité" renvoie à l'évolution des interactions entre la politique et les médias sociaux au XXIème siècle, à l'origine de la mise en place d'une culture politique au sein de laquelle les leaders politiques orientent les débats vers l'émotion en usant abondamment d'éléments de langage et en ignorant, ou en faisant mine d'ignorer, les faits et la nécessité d'y soumettre leur argumentation. La post-vérité transite de la politique vers d'autres sphères, comme l'économie et la santé, et imprègne parfois les discours de grandes entreprises.

<sup>115</sup> ADARY Assaël, MAS Céline et WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator, Toute la communication à l'ère digitale*. Dunod, 2018, 656 pages. P.13.

<sup>116</sup> Un constat qui nous rappelle le portrait dressé de la société dans le documentaire ELEPHANT.

<sup>117</sup> ADARY Assaël, MAS Céline et WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator, Toute la communication à l'ère digitale*. Dunod, 2018, 656 pages. P.63.

communication englobante au même titre qu'ancrée au plus près de ses cibles. Mais alors, la communication globale est-elle réellement impossible à mettre en place ?

Ce deuxième sous-temps de réflexion est peut-être celui qui se heurte le plus violemment aux principes de réalité au sein d'une entreprise. Si cette dernière a tout intérêt à s'adresser d'une seule et unique voix à l'ensemble de ses parties prenantes, qu'elle a auparavant identifiées et cartographiées, la mise en place d'une communication globale vectrice de sens et d'engagement se retrouve sans cesse compromise, en rencontrant des obstacles aussi diversifiés que l'organisation des directions<sup>118</sup>, l'allocation des budgets, ou encore l'incohérence de choix stratégiques voire politiques. Si le directeur de la communication embrasse naturellement de nouveaux sujets, peut-il se sentir fragilisé alors que ces exigences se dessinent ? Dès lors, à l'image de certaines directions de la communication qui intègrent par exemple le volet RSE, ne pourrait-on pas trouver une issue grâce à la communication responsable ?

### *L'exigence d'une communication responsable*

Dans *L'entreprise à responsabilité illimitée*<sup>119</sup> de Nicole d'Almeida, nous trouvons quelques sources et ancrages historiques à même de nous aider à définir ce que pourrait être la communication responsable. L'auteure rappelle que, dès les années 1980, les entreprises sont en mesure de signer des chartes intitulées "Bien entreprendre" ou "Ethique de la responsabilité" et d'endosser par-là un engagement social prenant appui sur leur performance économique. Pour cette chercheuse, la question environnementale a précédé toutes les autres et, après une période de fuite de l'entreprise face à ses responsabilités, est devenue une réelle opportunité de discours mais aussi d'actions : "L'intériorisation de la contrainte environnementale précède de peu l'intégration de la préoccupation envers la société. Dans les deux cas, il s'agit d'un même défi : répondre à une contrainte nouvelle entretenue par la pression de l'opinion publique et des pouvoirs publics, contrainte extérieure à l'entreprise et pesant sur son développement, voire sa survie dans un contexte économique marqué par de nouvelles formes de concurrentialité. La pression environnementale est pour beaucoup d'entreprises plus forte que la préoccupation sociétale car elle participe de la réorganisation des échanges internationaux. Elle n'échange pas

<sup>118</sup> Voir leur organigramme interne.

<sup>119</sup> ALMEIDA (d') Nicole, *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en questions*. Wolters Kluwer, 1996, 240 pages.

seulement la création d'une nouvelle fonction (une direction de l'environnement) mais suppose une réorientation du métier de l'entreprise vers de nouveaux produits, de nouveaux modes de fabrication, de distribution et de communication."<sup>120</sup>

Ce nouveau mode de communication est d'ailleurs moins tourné vers les produits que vers l'institution. D'Almeida écrit : "Les entreprises sont conduites à une discrétion qui les incite à développer une communication institutionnelle basée sur une vocation plutôt que sur un avantage produit. L'argumentation écologique étant complexe et difficile à maîtriser, elle sera progressivement abandonnée au profit d'un mode de communication présentant moins de risque. Faute de preuve, les entreprises ont développé un discours engageant l'institution à laquelle est assignée une mission. La cible des destinataires s'élargit du même coup : outre l'opinion publique, il s'agit de créer un climat de confiance sinon de sympathie auprès des publics spécifiques (politiques, élus locaux, partenaires financiers, etc). L'objectif est avant tout économique, il s'agit moins de vendre ou faire vendre que d'acquérir une crédibilité auprès de cibles institutionnelles."<sup>121</sup>

Néanmoins, il nous semble que ces entreprises responsables, citoyennes, voire militantes, ne représentent peut-être pas la majeure partie des stratégies de communication responsables contemporaines. Face à la montée du poids de l'opinion et des contraintes allant dans le sens d'une protection de l'environnement et d'une répartition plus égale des richesses, de nombreuses entreprises adaptent leur communication a posteriori, parfois pour le meilleur.

<sup>120</sup> ALMEIDA (d') Nicole, *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en questions*. Wolters Kluwer, 1996, 240 pages. P.82.

Le paragraphe suivant se poursuit de la sorte : "Intégrée à une stratégie de développement qui affronte le court, voire moyen terme, mais recule encore devant le long terme, la préoccupation environnementale va également participer au renouvellement du discours que les entreprises portent sur elles-mêmes. La rhétorique de l'entreprise citoyenne de l'univers va ici et là donner lieu à la création d'une entreprise d'un genre nouveau, l'entreprise militante." ALMEIDA (d') Nicole, *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en questions*. Wolters Kluwer, 1996, 240 pages. P.83.

<sup>121</sup> ALMEIDA (d') Nicole, *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en questions*. Wolters Kluwer, 1996, 240 pages. P.85.

De tels propos permettent à l'auteure de valider sa thèse de l'entreprise à responsabilité illimitée, et elle conclut le chapitre en ce sens : "Dans un élan d'enthousiasme et un souci de réconciliation, les entreprises de la décennie 80-90 se sont données une mission quasi planétaire. Débordant le strict cadre de la rentabilité, l'entreprise citoyenne élargit sa vocation et ajouta à sa raison d'être (la production au meilleur coût de biens ou de services) un supplément de sens. La société anonyme à responsabilité limitée devient au fil de ces années une entreprise connue à responsabilité illimitée. Pour cette entreprise qui n'a plus rien d'anonyme, qui organise sa présence et développe savamment sa visibilité dans les médias, rien de ce qui est terrestre n'est étranger." ALMEIDA (d') Nicole, *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en questions*. Wolters Kluwer, 1996, 240 pages. P.87.

En janvier 2013, Entreprises et Médias fait paraître un “Guide du directeur de communication responsable”, résultat d’un groupe de travail mené pendant plusieurs mois par les membres de l’association<sup>122</sup>. Le document présente une synthèse des modalités et difficultés pour intégrer les enjeux RSE à la communication, à une époque où plus de 25% des 170 membres d’Entreprises et Médias ont officiellement la charge de ce périmètre. Pour ces derniers, les directeurs de la communication, garants de la réputation de l’entreprise et de la cohérence de la communication avec la réalité des engagements et performances RSE, sont légitimes pour intervenir sur ce sujet. La RSE étant un angle majeur, qui structure de plus en plus les stratégies et pratiques des entreprises, le directeur de la communication, agent de transformation privilégié, doit s’associer à cette évolution pour l’accompagner au cœur de l’entreprise. Il est effectivement en mesure d’identifier des leviers d’action, et de mettre en place des dispositifs de gouvernance efficaces qui pourront ensuite prendre racine dans les processus opérationnels de l’entreprise, à l’image de la fonction à la fois support et stratégique qu’est la communication. Enfin, pour les participants à ce groupe de travail, le directeur de la communication a une responsabilité toute particulière dans la promotion d’un certain nombre de bonnes pratiques RSE dans la mesure où, s’il les repère, les impulse, les fait partager par tous au sein de l’entreprise tout en faisant connaître les progrès accomplis, c’est à lui que revient de communiquer avec prudence, en s’inscrivant dans la durée.

Une fois ce constat établi, les membres de l’association, en poste dans de grandes entreprises et organisations françaises comme internationales, ont identifié les leviers d’action et le rôle du directeur de la communication pour accélérer le déploiement de la démarche RSE. Ils se définissent par exemple en pilotes de la gestion du risque de réputation, en identifiant notamment les très fortes attentes des Français sur des thèmes en prise directe avec l’activité de l’entreprise ou son périmètre d’action immédiat, autour de sujets comme la qualité de vie au travail ou l’insertion professionnelle, alors que leurs attentes sont moins fortes sur des enjeux sociétaux plus généraux. Si le degré d’exposition au risque de réputation varie en fonction du secteur<sup>123</sup>, et que les directeurs de la communication ne sont pas mobilisés de façon comparable en fonction de ces écosystèmes, tous s’accordent à dire qu’ils sont à l’origine de recommandations cruciales pour garantir la santé de l’entreprise. Une bonne politique RSE permet par exemple d’engager les collaborateurs en développant une fierté d’appartenance et en donnant du sens à leurs actions. C’est pourquoi, alors que les dispositifs de gouvernance

<sup>122</sup> Ce groupe de travail a été accompagné par le cabinet Deloitte.

<sup>123</sup> L’automobile, la grande distribution ou l’agroalimentaire sont des secteurs particulièrement sensibles.

RSE varient selon les entreprises, le périmètre pouvant être aussi bien rattaché à la direction générale qu'à la communication ou toute autre direction fonctionnelle, son pilotage doit être transversal et le directeur de la communication doit y participer de manière active<sup>124</sup>.

Dans un éloquent paragraphe du *Communicator*, nous pouvons d'ailleurs lire : “Comment faire accepter par toute la planète (ou presque), en une vingtaine d'années, une boisson à base de taurine que certains disent dangereuse pour la santé ? En investissant comme le fait Red Bull massivement dans le sponsoring et le mécénat : 600 événements par an et 600 athlètes sponsorisés par la marque, qui dit mieux ? (...) Aujourd'hui, les actions de mécénat et de sponsoring constituent des briques importantes de l'engagement RSE des entreprises, mais seulement des briques. La stratégie RSE d'une entreprise ne saurait se résumer à ses actions de mécénat ou de sponsoring, aussi nobles soient-elles. La fonction communication doit accompagner la globalité des politiques RSE. Plus encore, depuis quelques années, un mouvement puissant se met en place pour exiger de la fonction communication elle-même une exemplarité RSE dans ses méthodes et processus : c'est ce que l'on nomme la communication responsable. La communication n'est pas seulement une fonction-support qui accompagne la stratégie RSE mais bien une composante majeure de la stratégie RSE !”<sup>125</sup>

Ce “Guide du directeur de communication responsable”, paru en 2013, pourrait être actualisé depuis 2019 avec le sujet de la raison d'être des entreprises, mis sur le devant de la scène avec la loi PACTE que nous avons déjà évoquée. De la même manière que la RSE n'est pas un pur sujet de communication, la raison d'être est un engagement global de l'entreprise que la communication vient soutenir et déployer, affichant par-là son ambition d'être une fonction responsable.

Lors du colloque triennal organisé par Entreprises et Médias en février 2019, intitulé Com-Mutations, une table-ronde sur le thème de “L'entreprise en mission” est venue commenter les résultats de l'étude réalisée par l'association en partenariat avec le Boston Consulting Group

<sup>124</sup> Néanmoins ce Guide rend également compte de grandes disparités : si 25% des membres de l'association sont en charge de la RSE de leur entreprise, d'autres ne sont pas considérés comme des partenaires légitimes et demeurent tenus à l'écart. Les dispositifs de gouvernance diffèrent d'une entreprise à l'autre, en fonction de l'ambition du top management ou du positionnement interne de la personne en charge de la RSE : rattachement à la direction générale, à la direction de la communication, à une autre direction fonctionnelle, ou encore responsabilités partagées entre différentes directions.

<sup>125</sup> ADARY Assaël, MAS Céline et WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator, Toute la communication à l'ère digitale*. Dunod, 2018, 656 pages. P.362.

sur “La raison d’être : levier de performance pour les entreprises ?”<sup>126</sup>. Les intervenantes, Adeline Challon-Kemoun, directrice des marques, du développement durable, de la communication et des affaires publiques de Michelin, Caroline Guillaumin, directrice de la communication et des ressources humaines de la Société Générale, et Christel Heydemann, présidente-directrice générale de Schneider Electric France, ont partagé l’idée selon laquelle la raison d’être n’est pas un sujet de communication mais de dirigeants, devant être porté au plus haut niveau et relayé par une fonction communication qui apparaît ici comme un support. Adeline Challon-Kemoun précise : “Si la raison d’être n’est pas un sujet de communication, c’est un sujet de communicants. Leur rôle est de contribuer à son infusion au sein de l’entreprise afin que chacun s’y retrouve, et de la nourrir par les preuves des activités et des actions de l’entreprise. Ils doivent se charger de l’exprimer de façon à ce que chacun ait le bon discours et les bons outils pour la diffuser auprès de ses communautés. Mais surtout, il faut que les actes suivent les discours. La raison d’être n’est pas une formule magique : sans action concrète, elle n’est pas légitime.”<sup>127</sup>

Nous avons soumis ces quelques analyses à nos interlocuteurs dans le cadre des entretiens semi-directifs. Si ces derniers s’accordent à reconnaître que la communication responsable devient un enjeu de taille et prioritaire pour les entreprises, nous avons remarqué que les cheminements et moyens mis en œuvre diffèrent en fonction des secteurs et des personnalités interrogées.

Pour Thomas Barbelet, alors directeur prospective, marketing et communication du groupe Keolis, les parties prenantes ne sont plus des cibles mais des propriétaires et des bénéficiaires de la raison d’être, laquelle doit se transformer en raison d’agir pour les satisfaire. “Les parties prenantes ne sont pas qu’une étape mais des partenaires. La raison d’être est un vrai mouvement de fond, où tout le monde demain devra être redevable. Ce n’est pas un sujet de communication, la RSE non plus : nous pouvons travailler avec, mais pas à la place de.”<sup>128</sup>, ajoute-t-il.

Séverine Lèbre-Badré va également dans ce sens en soulignant que, si un flottement demeure autour de la communication, ce sont les directions développement durable qui intègrent les parties prenantes et leur répondent sur les sujets d’engagement et de responsabilité. Néanmoins, la directrice de la communication de Citeo intègre dans son spectre la mobilisation et la RSE.

<sup>126</sup> Cette étude montre que les entreprises ayant une raison d’être sont plus performantes en termes de classement et d’attractivité, chez les millenials comme chez les plus âgés. Les résultats sont disponibles sur le site d’Entreprises et Médias : <https://entreprises-medias.org/la-raison-detre-des-entreprises-en-france/>

<sup>127</sup> Colloque Com-Mutations, table-ronde “L’entreprise en mission”, 1er février 2019.

<sup>128</sup> Entretien physique du 5 mars 2020.

Elle explique que, dans son entreprise, “la communication et la RSE sont au même endroit autant que possible, l’interaction est très forte car ce sont les deux directions en charge de la réputation de l’entreprise.”<sup>129</sup> Selon elle, pour une communication efficace, “tous les leviers de la réputation desquels on a besoin doivent avoir un seul pilotage, notamment pour les entreprises en crise.”<sup>130</sup> Cependant, pour construire correctement cette communication globale et responsable, Séverine Lèbre-Badré souligne la nécessité pour le directeur de la communication d’être responsable des études lui permettant d’écouter ces parties prenantes. Elle déplore le manque de technicité supposé de la communication, qui entraîne des carences en savoir-faire techniques et écoute des parties prenantes, par contraste avec le marketing par exemple<sup>131</sup>.

Assaël Adary vient en quelques mots conclure sur ce sujet de la communication responsable. Selon lui, il n’est pas simplement question de communication sur la RSE, mais bien de contribution de la communication en elle-même à la RSE de l’entreprise : “en quoi les pratiques du communicant se transforment pour être responsables ? Communiquer sur un sujet responsable ne suffit pas.”<sup>132</sup>, explique-t-il. “Le directeur de la communication n’est pas que le passeur d’un contenu, mais il doit incarner le changement en lui-même : charte graphique, traitement des fournisseurs, droit à la déconnexion... Ce n’est pas en esquivant ces sujets qu’on peut les résoudre, surtout pour le coup d’après.”, complète-t-il<sup>133</sup>. Il ajoute que cette position du directeur de la communication contribue à la création de valeur motivée par une fonction en mesure d’influencer l’opinion. A être un acteur d’engagements responsables visibles, le directeur de la communication gonfle la valeur immatérielle de l’entreprise, une survaleur qui n’a pas de prix<sup>134</sup>.

<sup>129</sup> Entretien téléphonique du 7 avril 2020.

<sup>130</sup> Entretien téléphonique du 7 avril 2020.

<sup>131</sup> Séverine Lèbre-Badré a complété son propos en rappelant que les enjeux de communication de Citeo sont extrêmement spécifiques : marché uniquement français, travail sur les comportements qui n’implique aucun enjeu business, dialogue avec des consommateurs sursollicités et noyés dans des informations contradictoires alors même que Citeo est un interlocuteur difficilement identifié et identifiable censé motiver un changement de comportement. La stratégie adoptée est donc celle de la proximité, à contre-courant des stratégies préférées dans d’autres secteurs.

<sup>132</sup> Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

<sup>133</sup> Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

<sup>134</sup> Assaël Adary nous renvoie sur ce sujet à l’ouvrage de Jean-Pierre Beaudouin, *L’Opinion, c’est combien ?* Ce dirigeant d’entreprise, consultant en communication, essayiste et professeur en sciences de la communication, y explique l’importance de l’économie de l’opinion pour l’entreprise : si elle n’est pas encore intégrée dans les notations financières, la valeur immatérielle est pourtant primordiale. Editions Pearson-Village mondial, 2005, 272 pages.

Guillaume Pepy, président-directeur général de la SNCF et président de son Directoire jusqu'en décembre 2019, écrit en 2016 : “Dans les moments incertains que nous connaissons, le dirigeant d'un groupe français d'envergure internationale s'appuie comme jamais sur la clarté de sa stratégie. Je veux dire : sur sa communication.”<sup>135</sup>

Ces paroles et visions de dirigeants et directeurs de la communication ont été synthétisées dans le livrable d'une session d'ateliers organisés par Entreprises et Médias, en partenariat avec l'agence de conseil en communication Babel, au premier semestre 2020. A l'heure où les entreprises formulent et mettent en application leur raison d'être, se pose effectivement la question du rôle des directions de la communication. Celui-ci est variable, entre participation active à la définition du *Purpose* et simple accompagnement de son expression et de son appropriation. La direction de la communication intervient néanmoins dans tous les cas sur trois volets fondamentaux : l'expression de la singularité, pour une marque juste et ajustée à elle-même et à ses publics, le travail de l'adhésion, afin que les publics internes et externes puissent s'emparer de la raison d'être de la marque et contribuer à son pouvoir transformatif, et enfin le déploiement de la raison d'être, pour que l'entreprise soit en mesure d'accomplir la transformation à laquelle elle s'engage et que les audiences puissent éprouver la réalité de ces engagements. Pour Juliette Mutel, directrice générale de Babel, la direction de la communication est essentielle au processus : “A toutes les étapes de la démarche, elle peut mobiliser des savoir-faire uniques et pertinents : sa capacité à ouvrir l'entreprise aux attentes de la société et des publics externes, sa capacité à écouter et à aligner l'interne, sa capacité à faire d'un sujet stratégique et *corporate*, un sujet d'inspiration et d'engouement.”<sup>136</sup>

Par ailleurs, ce cycle d'ateliers a permis de mettre en lumière l'utilité de la raison d'être, accompagnée par la communication, pour contribuer à la création de valeur immatérielle et patrimoniale de l'entreprise autour de sa réputation. La raison d'être permet effectivement l'acceptabilité sur le très long terme de certaines activités de l'entreprise, et de projets de transformation d'ampleur. Elle réaffirme également l'attention de l'entreprise à l'intérêt général en donnant des gages cohérents et légitimes d'utilité de l'entreprise. Quant à la direction de la communication, si elle répond à une temporalité différente de celle de la raison d'être, elles se nourrissent l'une l'autre. La communication aide à initier, définir, diffuser la

<sup>135</sup> Ouverture de la préface de l'ouvrage *Communication : quand le message ne passe plus*, de Bernard Emsellem. Les Nouvelles Editions de François Bourin, 2016, 277 pages.

<sup>136</sup> Entreprises et Médias avec Babel, Atelier : “Raison d'être et communication”, mai 2020, 17 pages. P.10.

raison d'être des entreprises. En retour, elle peut trouver dans la raison d'être une source d'inspiration et un gage de continuité pour son expression.

A ce titre, Pierre Duprat, directeur de la communication du groupe VINCI, partage l'expérience de son entreprise : "Le Comex s'est rendu compte que VINCI ne pouvait pas éternellement avoir une posture de discrétion. Pour une entreprise engagée dans le paysage public comme la nôtre, la raison d'être est un levier d'acceptabilité des projets sur le très long terme. Elle articule l'utilité de nos métiers<sup>137</sup> et notre contribution à l'intérêt général, et la communication est une arme stratégique pour diffuser cette raison d'être, de manière convaincante et dans tous les pays."<sup>138</sup>

Au terme de l'exploration de cette deuxième hypothèse, durant laquelle nous avons postulé que le directeur de la communication est aujourd'hui au cœur d'un enjeu de communication bien spécifique : la prise en compte des parties prenantes, nous remarquons que nos résultats ne sont pas uniformes. De fait, alors que de nombreux discours, manifestes, voire processus d'institutionnalisation avec des lois et autres engagements écrits, placent les parties prenantes au centre de l'activité des entreprises, le panorama réel de la situation semble plus nuancé.

Nous avons commencé par voir que les parties prenantes ont toujours existé, sous d'autres dénominations, mais que l'écosystème contemporain complexifie leur prise en compte et les adresses qui leur sont destinées pour des raisons aussi variées que la crise de la confiance, la hausse des attentes de l'écosystème, ou encore les difficultés à mettre en place une communication globale. Si l'entreprise s'inscrit dans une démarche de plus en plus interactive avec ses parties prenantes, elle n'en peine pas moins à réussir un alignement total entre ses propositions et ses interlocuteurs. L'émergence des engagements comme la RSE et la raison d'être sont des occasions de (ré)intégrer les parties prenantes à l'organisation et la mission de l'entreprise<sup>139</sup>, mais nous remarquons que la communication demeure une fonction-support pour la réalisation de ces objectifs. Les directeurs de la communication sont invités à mettre en place une communication responsable, à en devenir autant les promoteurs que les acteurs, mais en ont-ils réellement les moyens ?

<sup>137</sup> La raison d'être du groupe VINCI est : "Faire œuvre utile."

<sup>138</sup> Intervention de Pierre Duprat lors d'un atelier organisé par Entreprises et Médias avec Babel en mars 2020, retranscrite dans le livrable "Raison d'être et communication", mai 2020, 17 pages. P.14.

<sup>139</sup> Nous pouvons évoquer à ce titre la norme ISO 26000. Signée par 89 pays, elle définit les normes globalisantes en termes de RSE pour toutes les entreprises. Le sujet des parties prenantes y est évoqué à de nombreuses reprises, la connaissance et l'écoute de l'écosystème des entreprises sont présentées comme les fondements d'une RSE accomplie.

Avec le passage de la raison d'être à la raison d'agir, la fonction communication, à l'image de l'entreprise dans laquelle elle s'inscrit, doit se transformer. De la même manière, le rôle du pilote-chef d'orchestre qu'est le directeur de la communication est appelé à se redéfinir.

### **III. Directeur de la communication : une fonction appelée à se réinventer dans un écosystème de plus en plus foisonnant.**

Cette troisième hypothèse est l’aboutissement, sous forme de recommandation prospective, des analyses effectuées en hypothèses une et deux dans la logique de la recherche appliquée. Nous sommes en mesure d’opérer une synthèse alliant les conclusions théoriques tirées de nos recherches, et les observations pratiques issues du terrain, pour dessiner les grands contours du directeur de la communication de demain. Effectivement, par l’essence de sa fonction, aussi bien support que stratégique, son périmètre sans cesse redéfini, et sa matière à communiquer toujours mouvante, le directeur de la communication est le pilote d’une fonction appelée à se réinventer dans un écosystème de plus en plus foisonnant. S’il demeure impossible de prédire l’avenir et que là n’est pas notre but, encore moins en période de crise Covid-19, il nous est apparu pertinent de creuser quelques aspects et d’en tirer des enseignements, notamment à propos de la définition des frontières de la communication, de la montée en puissance des directions de l’engagement, et des compétences prérequisées pour être le directeur de la communication de demain.

#### *Les frontières de la communication sont redéfinies en permanence*

Comme l’a soutenu Denis Berthu alors que nous cherchions ensemble à qualifier les évolutions et la redéfinition des frontières de la communication, “l’écosystème n’est pas complexe, mais foisonnant.”<sup>140</sup> Sophie Duhamel<sup>141</sup> est venue compléter le propos en rappelant que de nouvelles priorités se font jour en permanence, comme la montée du poids de l’opinion qui vient renouveler une cartographie des parties prenantes déjà laborieuse à établir. Parmi les évolutions de grande ampleur, relevons bien sûr l’usage massifié du digital.

Lors de son discours d’investiture à la présidence d’honneur du Master Executive Communication de Sciences Po Paris en janvier 2020, Jacques-Emmanuel Saulnier, directeur de la communication du groupe Total et président d’Entreprises et Médias depuis 2015,

<sup>140</sup> Entretien physique du 4 mars 2020.

<sup>141</sup> Sophie Duhamel, déléguée générale chez Entreprises et Médias durant les premiers mois de notre apprentissage, est aujourd’hui présidente de Duso Conseil. Elle a auparavant été directrice de la communication du Centre des Monuments Nationaux, de Presstalis, de la SACEM, de la Fondation de France, de l’Association Prévention Routière ou encore de la Cité des Sciences et de l’Industrie. Elle a accepté d’être la tutrice professionnelle de ce mémoire.

soutient que “le digital a fait voler en éclats toutes les frontières entre les divers aspects de la communication d’entreprise, interne et externe, information et communication, on-line et off-line...”<sup>142</sup> Une révolution qui, selon lui, est davantage une fenêtre d’opportunité pour le métier qu’une inquiétude. Il explique : “Une réputation est aussi rapide à détruire qu’elle a été longue à construire et, dans ce contexte, la communication est désormais intégrée comme un des éléments du pilotage stratégique de l’entreprise. (...) Le directeur de la communication et ses équipes ont un rôle majeur : s’assurer de la cohérence du lien de ce qui est émis, au service de la réputation et de la performance économique, sociale et sociétale de l’entreprise. Il est une sorte de “connecteur en chef” qui orchestre les échanges entre l’entreprise et ses publics internes et externes. (...) Cela implique qu’il soit associé en amont aux sujets qui contribuent au développement du business de l’entreprise et de sa réputation, afin de pouvoir apporter aux dirigeants un conseil de proximité, avec un éclairage permanent et pertinent sur les risques et les opportunités en matière de communication.”<sup>143</sup> Autrement dit, le digital a fait partie des opportunités de la fonction communication pour se présenter en actif stratégique au service des performances business de l’entreprise.

Quant au directeur de la communication, il se retrouve pilote d’une stratégie qui, si elle demeure au service des réussites de l’entreprise, est garante d’enjeux proprement communicationnels comme ce capital immatériel que nous avons déjà évoqué autour de la réputation et de la marque.

Les propos tenus par Entreprises et Médias en 2015 sur “Le rôle du directeur de la communication dans l’entreprise” viennent confirmer cette hypothèse d’une redéfinition des frontières de la communication, propre aux mutations génériques de l’entreprise mais considérablement accélérée voire motivée par le digital. On peut y lire que, disposant désormais des outils lui permettant une approche globale fondée sur une veille et une écoute de qualité, le directeur de la communication est “le dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l’entreprise au service de sa performance durable”<sup>144</sup>. Les frontières de sa fonction évoluent, en ajoutant aux conseils de proximité auprès des dirigeants la garantie de l’identité et des

<sup>142</sup> L’intégralité de ce discours est disponible sur la page LinkedIn de Jacques-Emmanuel Saulnier : <https://www.linkedin.com/in/jesaulnier/>

<sup>143</sup> Discours d’investiture à la présidence d’honneur du Master Executive Communication de Sciences Po Paris par Jacques-Emmanuel Saulnier. 30 janvier 2020.

<sup>144</sup> Communiqué à l’occasion des trente ans de l’association : “Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l’entreprise au service de sa performance durable”. Juillet 2015, 6 pages. P.1.

fondamentaux de la marque, à la dynamique de décloisonnement des différentes activités de l'entreprise l'exploration de nouveaux territoires et des compétences managériales pointues, notamment en termes de définition de nouveaux indicateurs et d'anticipation des besoins sur les métiers issus du digital. Un membre de l'association précise: "Peut-on encore parler d'un périmètre de la communication d'entreprise ? Si c'est le cas, il est très variable d'une entreprise à l'autre : relations médias, communication interne et externe, la marque, la communication du président, de crise, de recrutement, RSE et financière, le lobbying et le mécénat...", et son confrère de compléter : "Pour faire ce métier avec les exigences d'aujourd'hui, il faut avoir une compréhension globale de l'entreprise. Le directeur de la communication sert de courroie de transmission pour plein d'autres sujets que des sujets de communication."<sup>145</sup> En bref, à mesure que les évolutions se succèdent, c'est tout un métier qui se transforme.

Lors de notre entretien<sup>146</sup>, Séverine Lèbre-Badré a partagé sa vision de la fonction au travers de quelques observations fondatrices. Selon elle, il faudrait préférer l'expression de communication intégrée et cohérente à celle de communication globale, même si de nombreuses entreprises séparent encore la communication globale de celle de leur firme. De fait, il lui apparaît prioritaire "d'établir un cadre de cohérence par la marque entreprise, pour que chacun puisse s'y référer en dépit des changements d'organisation ou de nouveaux positionnements."<sup>147</sup> La directrice de la communication fonde sa recommandation sur trois constats. Tout d'abord, le champ des parties prenantes s'est considérablement déployé en s'ouvrant sur la communication, soudainement mise en avant. Ensuite, le déplacement du champ a entraîné un dialogue avec les parties prenantes. L'entreprise est entrée en interaction avec son environnement, en sortant d'une logique de pure émission pour entrer dans la consultation et le dialogue, en s'accordant aussi bien sur des lieux de parole communs que sur des objets<sup>148</sup>. Cette ouverture sur le monde peut aller jusqu'à une traduction juridique, où la raison d'être intègre les statuts pour transformer l'entreprise en "entreprise à mission"<sup>149</sup>. Enfin,

<sup>145</sup> Communiqué à l'occasion des trente ans de l'association : "Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l'entreprise au service de sa performance durable". Juillet 2015, 6 pages. P.6.

<sup>146</sup> Entretien téléphonique du 7 avril 2020.

<sup>147</sup> Entretien téléphonique du 7 avril 2020.

<sup>148</sup> Est citée en exemple la rétribution par l'entreprise, non plus des seuls actionnaires, mais de l'ensemble des parties prenantes.

<sup>149</sup> L'expression "entreprise à mission" est apparue autour de l'année 2015 et a été intégrée dans les textes de la loi PACTE en 2019. Elle désigne les nouvelles formes de sociétés commerciales, à but lucratif, qui se définissent statutairement, en plus de ce but lucratif, une finalité d'ordre social ou environnemental. L'un des exemples français les plus anciens est la compagnie d'assurance MAIF.

une dernière grande évolution se trouve dans une forme d'injonction paradoxale, où l'entreprise doit nécessairement avoir une vision systémique de son action et de son expression, tout en assurant une segmentation fine de ses messages.

Ces nouvelles lignes structurelles font du directeur de la communication celui le mieux à même de définir le projet commun pour ensuite le conduire dans l'entreprise. Pour Séverine Lèbre-Badré, la marque est l'outil et le levier de mise en cohérence le plus efficace pour l'ensemble de l'entreprise, c'est pourquoi le directeur de la communication devrait en endosser systématiquement la charge, prenant par-là sa place de responsable de la valeur immatérielle. Notre interlocutrice poursuit son propos en des termes qui ne sont pas sans nous rappeler les nombreuses analyses de Nicole d'Almeida sur l'entreprise qui se pense et les promesses de la communication : "le directeur de la communication est un pourvoyeur de récits, d'alliances, de contenus et de solutions. La communication est un métier de solutions, qui allie vision stratégique de long-terme avec des moyens de court et moyen-terme. L'enjeu est : comment répondre à la circonstance sans affaiblir la cohérence totale du message ou du récit ?"<sup>150</sup> Cette problématique amène à centrer la communication sur une vision d'intégration, avec des actions à 360 degrés permettant de construire une influence<sup>151</sup> durable sans cantonner la communication à un pur outil d'opportunité.

Un autre bouleversement à l'origine d'une redéfinition des frontières et des objectifs de la communication est ce que Bruno Patino<sup>152</sup> a défini lors du Colloque Com-Mutations<sup>153</sup> d'"effondrement de l'espace public." La fin des *mass media* s'étant accompagnée de la fin du mécanisme d'organisation de l'espace public et de la prolifération des *fake news*, qui ne sont rien d'autre que l'incarnation de cette anarchie, les publics ne sont plus atteints par des messages en circulation dans un espace public unique duquel les médias seraient les principaux architectes. En d'autres termes, avec la reconfiguration de l'ère médiatique, est né un espace

<sup>150</sup> Entretien téléphonique du 7 avril 2020.

<sup>151</sup> Séverine Lèbre-Badré ajoute : "Les directeurs de la communication sont puissants sur l'influence, moins sur le business. Le marketing est plus armé et outillé. Les directeurs de la communication ont perdu du terrain par rapport au marketing, ils doivent le gagner : et en même temps comment ne pas se manger les uns les autres ? En tous les cas, la communication ne peut pas être complètement hors-sol. Il est important de montrer que ce que l'on fait est lié aux enjeux business. Tout ce qu'on gère concerne le business." Entretien téléphonique du 7 avril 2020.

<sup>152</sup> Bruno Patino est un journaliste et directeur éditorial de plusieurs médias français, parmi lesquels *Le Monde*, *Radio France* et *France Télévisions*.

<sup>153</sup> Colloque Com-Mutations, table-ronde "Tous manipulés", 1<sup>er</sup> février 2019.

conversationnel<sup>154</sup> qui rebat les cartes pour les émetteurs de contenus, à commencer par les entreprises<sup>155</sup>.

Invité de la table-ronde, Pierre Duprat, directeur de la communication du groupe VINCI, vient appuyer cette analyse en rapportant le cas d'école du faux communiqué de presse qui, par une usurpation d'identité, avait annoncé le licenciement du directeur financier du groupe. Ce faux communiqué, probablement créé dans le but de produire un simple coup d'éclat, a été repris, sans vérification, par des dizaines de dépêches presse en quelques minutes entraînant une chute vertigineuse du cours de l'action VINCI en bourse. Si le groupe est parvenu à limiter les dégâts liés à cette affaire et à remonter le long de la faille en interne pour éviter qu'un tel cataclysme ne se reproduise, Pierre Duprat s'inquiète du rôle et du devenir du directeur de la communication dans cette arène. Il constate que : "on ne peut pas décréter autoritairement ce qu'est la vérité. S'il y a des rumeurs, c'est-à-dire des *fake news*, en interne, la direction aura beau donner la vérité, elle ne sera pas forcément crue", avant d'évoquer une sortie possible de cette impasse : "il faut donner les moyens aux gens de s'auto-désintoxiquer, c'est le rôle de l'entreprise apprenante<sup>156</sup>."<sup>157</sup> Le communiqué produit par Entreprises et Médias sur l'évolution de la fonction met en exergue des témoignages de directeurs de la communication allant dans ce sens. On peut lire que : "Sur la Toile, bien des acteurs, comme les éditeurs ou autres *community managers*, ne sont pas journalistes. Ils captent l'information et la diffusent, sans la vérifier. Difficile de maîtriser la façon dont les contenus sont répercutés. Jadis, nous étions censés contrôler l'information. Aujourd'hui, nous sommes davantage pilotes de flux et de leur impact que contrôleurs de contenus."<sup>158</sup>

154 Bruno Patino nuance d'ailleurs son propos en ajoutant que cet espace conversationnel est "utopique. On pensait créer une agora mais il s'agit en fait d'une arène, d'un espace ultra-confrontationnel par son principe de fonctionnement même : silos, bulles informatives, modèles économiques des plateformes poussées par l'économie de l'attention..." Colloque Com-Mutations, table-ronde "Tous manipulés", 1<sup>er</sup> février 2019.

155 Nous souhaitons néanmoins nuancer ces propos de Bruno Patino. L'expression "effondrement de l'espace public" ne permet pas d'entendre que rien ne disparaît, mais qu'au contraire tout se réinvente et se transforme. De nombreuses logiques médiatiques persistent. Nous l'avons vu avec les allocutions télévisuelles du Président de la République française Emmanuel Macron durant la période du confinement liée à la pandémie de Covid-19. En rassemblant plus de 20 millions de téléspectateurs en *prime time*, ces allocutions ont prouvé que les *mass media* traditionnels sont loin de connaître l'effondrement annoncé.

156 L'entreprise apprenante est une expression qui désigne les organisations soucieuses de s'adapter en permanence à leur environnement, d'innover, de s'ajuster et se renouveler, bref de favoriser les apprentissages de toutes sortes pour se développer durablement dans un écosystème.

157 Colloque Com-Mutations, table-ronde "Tous manipulés", 1<sup>er</sup> février 2019.

158 Communiqué à l'occasion des trente ans de l'association : "Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l'entreprise au service de sa performance durable". Juillet 2015, 6 pages. P.4.

Bruno Patino conclut dans la même direction, en évoquant quelques pistes de reconstruction pour sortir de la jungle informationnelle et des cloisonnements communicationnels. De fait, une telle crise structurelle d'émission et de confiance en les messages ne se règlera pas par l'autorégulation ou les technologies. "Dès qu'il y a destruction de l'espace public, il faut une intervention ferme."<sup>159</sup>, ajoute-t-il. Même si elles peuvent être véhicules de faussetés voire de mensonges, il n'est pas non plus question de mettre un terme aux conversations tenues dans les différents espaces. Pour ce spécialiste des médias, la vérification absolue n'est pas une solution, d'abord parce qu'elle est impossible, et ensuite parce que chacun doit apprendre et travailler dans la lutte contre sa propre crédulité et, souligne-t-il, son propre désir de crédulité. Ce travail doit s'opérer à l'échelle individuelle, mais concerne également les vecteurs de diffusion des informations car, si le mensonge est inévitable, pour qu'il passe dans l'espace public, c'est bien qu'il se retrouve propulsé par un agent légitimé<sup>160</sup> insuffisamment informé ou en poursuite d'intérêts qui nécessitent de masquer la vérité. Charge aux journalistes, mais aussi à toutes les entités émettrices et vectrices de diffusion des messages, à commencer par les entreprises, de s'assurer de la justesse de leurs contenus tout en combattant, lorsque cela est possible, les *fake news* en circulation.

L'effondrement de l'espace public est également évoqué en d'autres termes par Nicole d'Almeida, dans *Les promesses de la communication*<sup>161</sup>. Face à l'impuissance de certaines institutions et à la nécessité pour l'entreprise de conquérir la place qu'elle estime devoir lui revenir, émergent des discours qui contribuent, si ce n'est à effondrer, au moins à redéfinir et recomposer l'espace public traditionnel. Elle écrit : "Aux discours fédérateurs et de mobilisation interne succèdent des discours d'engagement dans le monde, discours qui intègrent les contraintes externes et les anticipent d'une certaine manière. (...) Les entreprises se font Providence, analogie ou alternative à l'Etat-Providence, invitant à une réorganisation des rapports entre l'économique (lieu de l'affirmation et de l'opposition des intérêts particuliers) et le politique (lieu de l'intérêt général et du bien public) sur le modèle libéral et mandevillien de la fable des abeilles<sup>162</sup>. La maximisation du profit ne pouvant constituer une

<sup>159</sup> Colloque Com-Mutations, table-ronde "Tous manipulés", 1<sup>er</sup> février 2019.

<sup>160</sup> L'agent légitimé est une personnalité reconnue comme sachante, qu'elle soit physique (un politique, un expert...) ou intellectuelle (une association, un *think tank*...).

<sup>161</sup> ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages.

<sup>162</sup> *La Fable des Abeilles* de Bernard Mandeville met en récit une théorie de l'évolution culturelle selon laquelle l'exploitation du prochain est le fondement de la civilisation et du progrès. Mais ce vice produit involontairement de la vertu en apportant une opulence qui ruisselle du haut en bas de la société. Le parallèle proposé par d'Almeida entre cette fable et le modèle de l'entreprise suggère que le souhait d'enrichissement et de domination voulu par

fin avouable ni recevable, la légitimité de l'action va être puisée dans la vocation publique des agents productifs.”<sup>163</sup>

Au terme de cette première étape de notre prospective, nous constatons que le directeur de la communication occupe une fonction appelée à se réinventer dans un écosystème de plus en plus foisonnant, où les frontières de la communication sont redéfinies en permanence. Avec l'avènement du digital, l'exigence de la cohérence de tous les discours, et la poursuite de la justesse des contenus, l'entreprise connaît une réorganisation et une réorientation de ses actions desquelles la communication est appelée à s'emparer. L'accélération, la digitalisation, l'effondrement de l'espace public traditionnel, ou encore les enjeux de réputation, questionnent le devenir de directions de la communication parfois amenées à intervenir sur des périmètres nouveaux qui, s'ils n'en demeurent pas moins intéressants car hautement stratégiques, nous amènent à réfléchir sur un possible passage des directions de la communication à celles de l'engagement.

### *Des directions de la communication aux directions de l'engagement ?*

Le sujet de l'engagement, aussi bien en termes d'engagements que l'entreprise assume que l'engagement qu'elle est en mesure de susciter, ne fait pas l'unanimité. Néanmoins, selon nous, les directions de la communication sont appelées à se transformer dans les années qui viennent pour répondre aux nombreux enjeux que nous avons tentés de révéler durant ce travail. Dès lors, nous proposons de questionner une recommandation possible : placer les directions de la communication sous le signe de l'engagement.

Dans un module dispensé au CELSA<sup>164</sup>, Dominique Ogeron<sup>165</sup>, directeur adjoint de la communication de Suez, propose aux étudiants de réfléchir sur les réponses que peut apporter la communication aux enjeux de développement et de positionnement. Face aux mutations de la société, le directeur de la communication doit maîtriser le diagnostic pour penser une

la firme demeure positif, en se légitimant par des externalités bénéfiques pour tous. MANDEVILLE Bernard, *La Fable des Abeilles*. J.Roberts, 1714, 384 pages.

<sup>163</sup> ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages. P.101-102.

<sup>164</sup> Module de 13h à destination des étudiants apprentis en Master 2 Management de la Communication, février 2020.

<sup>165</sup> Dominique Ogeron est par ailleurs membre d'Entreprises et Médias.

stratégie de communication efficace et pertinente. Il est par exemple en mesure de construire une plateforme de marque<sup>166</sup> correspondant à la stratégie de développement choisie par l'entreprise<sup>167</sup>, et d'y associer un plan de communication dédié pour engager l'interne et l'externe dans la réalisation des objectifs. Pour Dominique Ogeron, "le plan de communication est le contrat entre la fonction et les décideurs de l'entreprise"<sup>168</sup>, un contrat important à la mesure des engagements qu'il est susceptible de permettre. Selon lui, ce plan de communication peut intégrer des thématiques transverses comme la RSE ou la raison d'être, facteurs de cohérence du positionnement et du développement, mais ces sujets ne s'inscrivent pas dans l'unique direction de la communication. Effectivement, la communication poursuit ses propres objectifs, qui diffèrent en certains points d'une stratégie RSE ou de la mise en place d'une raison d'être, et a intérêt à maintenir ses propres zones d'action pour en garder la pleine manœuvre.

En revanche, Dominique Ogeron recommande de mettre en place une communication RSE, qui ne serait que le volet de l'ensemble des communications de l'entreprise, et qu'il définit ainsi : "opérations de communication mises en œuvre par une entreprise ou une institution pour accompagner et valoriser la politique RSE auprès des parties prenantes."<sup>169</sup> Cette communication permet d'accompagner et valoriser la politique RSE comme un levier de performance et de réputation, d'accomplir un objectif de visibilité et de confiance, d'aller au terme de cette indispensable mise en cohérence du discours et des actes. Une telle communication a pour but de générer l'engagement de ceux qui sont attentifs à son écho, d'autant plus dans la société du jugement que nous traversons où nous nous laissons difficilement atteindre par ce qui n'émane pas de nous-mêmes.

En effet, dans *La Société du jugement*<sup>170</sup>, Nicole d'Almeida constate que nous sommes loin d'être des spectateurs passifs face aux messages que l'on nous assène, mais que nous devenons au contraire des acteurs et affirmons par nos jugements notre place dans la société. Ce sont ces

<sup>166</sup> La plateforme de marque est un document de synthèse permettant d'identifier et de formaliser l'identité de marque d'une entreprise autour d'éléments définis, parmi lesquels la mission, la vision, les valeurs, l'histoire, la signature, le positionnement, les codes...

<sup>167</sup> Dominique Ogeron identifie quatre stratégies de développement principales : domestique (exemple : MAIF), d'exportation (exemple : RTE), globale (exemple : Coca-Cola), et internationale (exemple : Danone).

<sup>168</sup> Enseignement dispensé au CELSA par Dominique Ogeron, Directeur adjoint communication - Suez : "Quelle stratégie de communication pour répondre aux enjeux de développement et de positionnement ?". Février 2020, module de 13h.

<sup>169</sup> Enseignement dispensé au CELSA par Dominique Ogeron, Directeur adjoint communication - Suez : "Quelle stratégie de communication pour répondre aux enjeux de développement et de positionnement ?". Février 2020, module de 13h.

<sup>170</sup> ALMEIDA (d') Nicole, *La société du jugement*. Armand Colin, 2007, 225 pages.

opinions et ces jugements qui construisent la réputation, actif immatériel de l'organisation, dont la nature est donc fondamentalement relationnelle. La chercheuse poursuit son analyse par une brève incursion dans le temps, pour remonter aux sources de ce changement de paradigme où ce n'est plus le monde qui forge les opinions, mais bien les opinions qui forgent le monde.

Le terme "opinion publique" apparaît avec les Lumières, et traduit l'ambition qu'offre ce vaste mouvement d'ouverture des sciences et des idées de permettre à chacun de juger le monde. L'espace public s'étend au fil des siècles, la discussion n'est plus réservée aux groupes traditionnels composés de médias ou syndicats, mais se retrouve au contraire bousculée par de nouveaux entrants parmi lesquels les citoyens, les entreprises, ou encore les ONG. L'émergence de ces nouveaux acteurs, sentinelles de la réputation à la fois vigiles, gardiens et attaquants, contre-pouvoirs en somme, fonde le passage de la démocratie représentative à la démocratie participative<sup>171</sup>.

Dans ce contexte, Nicole d'Almeida emprunte à Serge Moscovici<sup>172</sup> la notion de "risque d'opinion pour l'entreprise"<sup>173</sup>, selon laquelle une minorité se fait reconnaître par différents moyens d'actions, souvent sur les modes de la plainte ou de la victimisation, et acquiert une légitimité entraînant un conflit au sein de la majorité. Les directions de l'engagement auraient ainsi pour objectif de parer ces risques d'opinion en devançant les conflits par la mise en convergence des intérêts. Nicole d'Almeida écrit : "A l'offensive de stratégies de marques puissantes correspond une volonté de résistance, tandis que se dessine une volonté de conciliation et d'enrôlement qu'exprime la consécration du terme de "parties prenantes". L'enjeu n'est autre qu'une relation des entreprises au monde dans lequel elles doivent composer avec la montée en puissance de groupes identitaires pouvant affecter l'assouplissement de leurs objectifs. La théorie des parties prenantes est un renouvellement de l'analyse concurrentielle traditionnelle, qui regroupe des typologies d'individus affectés ou pouvant affecter l'activité de l'entreprise suivant qu'ils entretiennent avec elle une relation formelle, officielle, contractuelle, économique, institutionnelle ou éthique, qui peut être, suivant la convergence ou non des intérêts, nécessaire et compatible (actionnaires, direction), nécessaire mais incompatible (syndicats), contingente et compatible (citoyens) ou contingente

<sup>171</sup> Démocratie participative dont l'aboutissement est l'espace conversationnel évoqué par Bruno Patino, et la dérive l'espace confrontationnel.

<sup>172</sup> Serge Moscovici (1925-2014) est un psychologue social, historien des sciences et théoricien de l'écologie politique.

<sup>173</sup> ALMEIDA (d') Nicole, *La société du jugement*. Armand Colin, 2007, 225 pages.

et incompatible (ONG). Il s'agit pour l'entreprise de déterminer les priorités parmi ces publics pour privilégier telle ou telle partie.”<sup>174</sup>

En d'autres termes, alors que nous avons constaté lors de notre deuxième hypothèse que les directions de la communication font face à l'enjeu de la prise en compte des parties prenantes dans leur globalité, nous pourrions considérer que les directions de l'engagement sont une réponse appropriée pour mener jusqu'à son terme une insertion réussie de l'entreprise dans un écosystème, écosystème qu'elle pourrait parvenir, sinon à contrôler, à pousser dans la direction où le vent lui est favorable.

Néanmoins, la chercheuse précise qu'un tel alignement, s'il permet à terme la garantie d'une consolidation de la réputation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, ne peut se faire de façon statique mais résulte d'un ensemble de cartes sans cesse rebattues. Opérant une distinction entre réputation<sup>175</sup>, imputation<sup>176</sup>, et députation<sup>177</sup>, elle écrit : “Les partenariats entre entreprises et ONG sont un moyen de faire converger le discours et l'action, la députation affichée et la députation réalisée. Cependant, des conflits entre députation et imputation existent, à l'instar d'entreprises affichant un panel d'engagements et d'actions en faveur du développement durable mais se retrouvant sous le feu des critiques émanant d'ONG et de la société civile. La réputation se nourrit donc bien du dialogue, voire de la dispute, dans une relation non stabilisée, se reconfigurant en permanence au fil du débat et des différends. Le véritable risque survient lorsqu'il y a rupture de ce lien entre les parties, lorsqu'il n'est pas respecté par négligence ou alors biaisé et dévoyé par le mensonge, ce qui dans les deux cas met en péril la relation et compromet la réputation. Elle n'est pas un capital statique, mais le résultat d'un façonnage permanent de la relation, le fruit d'une histoire relationnelle faite de propositions, d'attentes, de prises de position sur soi et sur les autres. La dynamique de la réputation est celle d'un processus de régulation-dérégulation permanent dont la toile de fond est un système de valeurs et un ordre social toujours interrogés et mis en discussion.”<sup>178</sup>

174 ALMEIDA (d') Nicole, *La société du jugement*. Armand Colin, 2007, 225 pages. P.69.

175 La réputation est un patrimoine et un capital. C'est une problématique relationnelle, affaire de communication et de relations publiques, pour créer et entretenir une relation et assurer la liaison entre le monde économique et les autres mondes.

176 L'imputation est l'attribution a posteriori d'une action, objet d'un jugement positif ou négatif, impliquant une obligation de faire décrétée par autrui. Elle fonctionne sur le mode réactif, du tribunal, où l'on demande des comptes par des tiers avec la volonté d'intégration par l'entreprise de ses externalités, négatives ou positives, posant ainsi la question de la responsabilité de l'entreprise.

177 La députation est la volonté de faire se déclarant a priori de manière souveraine et librement initiée. Elle fonctionne sur le mode proactif de la tribune, où est représenté et incarné l'intérêt général. Ces trois définitions sont issues des travaux de Nicole d'Almeida.

178 ALMEIDA (d') Nicole, *La société du jugement*. Armand Colin, 2007, 225 pages. P.72.

Lors d'une conférence organisée en février 2020 par le groupe Les Echos-Le Parisien, intitulée "*Benevolence in action*", a été redéfini ce terme que la langue française a progressivement transformé en bienveillance : le fait de vouloir du bien à l'autre tout en créant de la richesse. Par le glissement du mot, le sens porte désormais davantage sur une idée de "veille" alors que l'origine était bien la "veuille", au sens de vouloir. La *benevolence* de l'entreprise pourrait consister en cet alignement des intérêts sur du long-terme, par des engagements réciproques des deux côtés du miroir. Jean-Luc Chétrit, directeur général de l'Union des Marques, ajoute à ce sujet que : "La confiance ne se décrète pas, elle s'obtient."<sup>179</sup>

Pour Assaël Adary, au vu de toutes ces observations, il est certain que le terme "communication" ne suffit plus pour rendre compte de tous les sujets concernés par la fonction<sup>180</sup>. Il devient nécessaire de trouver le qualificatif permettant de la faire reconnaître comme une fonction stratégique indiscutable dans l'absolu. Les directions de l'engagement, à l'image de celle que la BNP Paribas a déjà mise en place, sont une solution, à condition que la communication gagne encore en responsabilités pour piloter ces engagements et les structurer, tout en étant portée et hissée au plus haut, par exemple aux côtés de la RSE. "La communication ne peut pas s'emparer de ça toute seule aujourd'hui."<sup>181</sup>, conclut-il.

Dans le *Communicator*, on peut lire que la mission du rétablissement de la confiance et de la réussite de l'engagement se fera grâce à différentes transitions : de l'information opérationnelle à l'information mobilisatrice, de la communication descendante à une communication ascendante, en bref des évolutions susceptibles de réussir si elles sont co-construites en interne<sup>182</sup>.

Quant à Florence Paris, directrice de la communication aguerrie, elle témoigne que, de la même manière que le temps du digital transforme sa fonction<sup>183</sup>, l'engagement devient une problématique réelle, avant de préciser : "ce n'est pas une direction du changement qui fait le

<sup>179</sup> Compte-rendu de la conférence "*Benevolence in action*" organisée par le groupe Les Echos-Le Parisien. Février 2020, 2 pages.

<sup>180</sup> Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

<sup>181</sup> Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

<sup>182</sup> ADARY Assaël, MAS Céline et WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator, Toute la communication à l'ère digitale*. Dunod, 2018, 656 pages.

<sup>183</sup> Le sujet du digital est présent à l'esprit des directeurs de la communication. Dans le communiqué publié à l'occasion des trente ans d'Entreprises et Médias, on peut lire : "A l'ère d'Internet et des réseaux sociaux, nous sommes tiraillés entre la réflexion stratégique et la réaction immédiate à toute information et à tout événement affectant l'image de l'entreprise. Le risque, c'est que la communication de l'entreprise soit engloutie dans l'immédiateté du web (...). Il nous faut des "directeurs de la communication augmentés" pour piloter la communication d'entreprise à l'ère digitale. Les *Chief Digital Officers* sont-ils une menace ?" Communiqué à l'occasion des trente ans de l'association : "Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l'entreprise au service de sa performance durable". Juillet 2015, 6 pages. P.5.

changement. Celui-ci doit être porté et vécu par tout le monde, tous les managers doivent être leaders en interne par exemple. La communication ne peut pas tout faire seule mais elle peut préparer, définir et aider après chaque manager et direction à appliquer les outils et définir les plans d'action à mettre en place.”<sup>184</sup> Pragmatique, elle rappelle que la communication gagne quoi qu'il arrive ses lettres de noblesse en démontrant au business qu'elle est utile, aussi bien en interne qu'en externe.

Pour un secteur sans enjeux commerciaux comme Citeo, le sujet de l'engagement est particulièrement important dans la mesure où la communication a pour objectif concret d'entraîner un changement de comportement chez l'individu, une évolution mesurable qui donne toute sa primauté à la communication.

Mais alors, à la croisée de toutes ces composantes, à quoi ressemblera le directeur de la communication de demain ?

### *Le directeur de la communication de demain ?*

En 2018, Entreprises et Médias publiait les résultats de son groupe de travail sur “Le dircom en 2022, quel(s) avenir(s) pour la fonction ?”<sup>185</sup>. L'association, au nom des membres qui se sont exprimés à ce sujet, y présente le fait que la communication a évolué au rythme des transformations liées aux relations médias, à la communication *corporate*, à la responsabilité de la marque, ou encore à la communauté financière, pour n'en citer que quelques-unes. Le livrable du groupe de travail définit la communication comme une fonction éminemment stratégique, au nom de trois principes qui sont la contribution de la communication à la transformation de l'entreprise, aux enjeux business et de développement, et à sa performance, tout en étant une fonction capable de mesurer sa propre performance pour prendre des décisions, piloter ses actions, arbitrer ses investissements. La position affichée par l'association professionnelle, qui se définit comme un *think tank*, est explicite : le directeur de la communication n'est plus censé piloter une fonction-support. Nous lisons ensuite que : “La réputation ne suit plus les décisions du business, elle doit désormais les guider. Elle n'est plus le fruit d'une bonne stratégie, elle est devenue la stratégie. (...) La fonction communication ne

<sup>184</sup> Entretien téléphonique du 22 avril 2020.

<sup>185</sup> Groupe de travail : “Le dircom en 2022, Quel(s) avenir(s) pour la fonction ?”. Juillet 2018, 26 pages.

s'abstiendra certes pas dans les années qui viennent de rester productrice de contenus, de campagnes ou d'événements, mais son rôle premier sera d'être garante et gardienne de la réputation de l'entreprise vis-à-vis d'une opinion publique avec laquelle elle échange désormais au quotidien. Cela passera par le renforcement de trois des piliers de la fonction communication : créer de l'engagement auprès des parties prenantes, donner du sens et de la singularité à la contribution de l'entreprise à la société, et être le gardien de la cohérence dans le temps de l'écosystème de l'entreprise : valeurs, business, contribution.”<sup>186</sup>

Le directeur de la communication devra donc être proche du business, tout en disposant du recul nécessaire pour rester en veille sur les opportunités et les menaces. Grâce à de nouveaux outils, notamment digitaux, il pourra adopter une approche plus analytique de son activité tout en conservant une habileté à naviguer dans un registre plus émotionnel pour maintenir le lien avec ses parties prenantes. Il sera également le plus à même d'être attentif aux signaux faibles, en prenant en compte la diversité des paramètres qu'il brasse dans ses fonctions.

Le groupe de travail préempte également des défis pour le pilote de cette fonction stratégique, comme la nécessité de lier *Purpose* et performance en contribuant à sa définition, l'importance de faire communauté pour engager à l'heure des grandes transformations comme le télétravail ou l'obsolescence rapide des métiers et compétences, et enfin l'impératif de réconcilier la révolution technologique et la responsabilité éthique. “La finalité de la communication est de générer l'engagement” peut-on lire dans le rapport, phrase suivie un peu plus loin de ce paragraphe : “La condition du succès de la notion d'engagement, c'est de réussir à donner envie. En effet, la contribution de la communication est clé pour l'attractivité de l'entreprise, du point de vue *corporate*, réputationnel, du point de vue de l'acte d'achat, mais aussi sur sa contribution à la marque employeur. La compétition mondiale se jouera de plus en plus sur la capacité à attirer et à fidéliser des talents.”<sup>187</sup> De tels propos vont dans le sens de l'hypothèse explorée dans le sous-temps précédent, à savoir que les directions de l'engagement sont un vrai sujet pour la communication, pour ne pas dire un sujet de la communication.

La synthèse de ce groupe de travail se clôt avec le constat qu'à horizon 2022, être directeur de la communication consistera plus que jamais à assumer une mission aux multiples facettes : “Lors de l'analyse des transformations du métier, un paradoxe a été soulevé à plusieurs reprises dans nos réflexions : ce monde tellement nouveau nous renvoie finalement à nos fondamentaux.

<sup>186</sup> Groupe de travail : “Le dircom en 2022, Quel(s) avenir(s) pour la fonction ?”. Juillet 2018, 26 pages. P.19.

<sup>187</sup> Groupe de travail : “Le dircom en 2022, Quel(s) avenir(s) pour la fonction ?”. Juillet 2018, 26 pages. P.9.

Il faut que tout change pour que rien ne change. Au final, les missions “traditionnelles” du directeur de la communication sont toujours au centre du jeu : gestion de la marque, anticipation et gestion de crise et construction de l’engagement seront à l’évidence toujours nécessaires demain. En revanche, la “posture” va continuer à changer. La communication doit aujourd’hui être “en étoile” pour fédérer l’ensemble de ses parties prenantes, davantage dans l’écoute et le lâcher prise. Pour conclure nos travaux, le groupe de travail a finalement estimé que le dirigeant de la communication verrait dans les prochaines années un enrichissement de ses missions pour mieux embrasser les enjeux évoqués. Si demain nous donnions des titres à de nouvelles facettes de la fonction, quels seraient-ils ? Si l’évolution du métier devait tendre à ce que chaque directeur de la communication ait dans son périmètre la marque et la réputation, le nombre de ceux qui seront en charge de l’engagement va croître. Enfin, apparaissent et se développent des nouveaux intitulés, comme par exemple, *Chief Purpose Officer* ou *Chief Experience Officer...*”<sup>188</sup>

Si cette prospective est plus que pertinente par l’ampleur du travail mené pour y aboutir et la représentativité que permettent les panels de directeurs de la communication membres d’Entreprises et Médias, nous avons également trouvé intéressant de repérer comment les professionnels percevaient individuellement leur métier et quelles pistes sont envisagées pour l’avenir.

Frédéric Fougerat, le très médiatisé directeur de la communication, du marketing, et de l’expérience client du groupe Foncia<sup>189</sup>, a publié en janvier 2020 un ouvrage intitulé *Un dircom n’est pas un démocrate*, dans lequel il précise que le métier de communicant ne consiste pas à être à la recherche du consensus mais plutôt de définir des objectifs et y répondre. A nouveau, nous percevons cette nécessité d’exposer explicitement que la communication n’est pas une fonction-support au service du dirigeant ou d’autres directions, mais bien un actif stratégique en lui-même, qui évolue de manière autonome à la poursuite des objectifs initiaux de son cœur

<sup>188</sup> Groupe de travail : “Le dircom en 2022, Quel(s) avenir(s) pour la fonction ?”. Juillet 2018, 26 pages. P.23.

Le rapport se poursuit avec la définition de certains de ces intitulés. Le directeur de la marque est un actif stratégique bien qu’immatériel, invité à orchestrer l’ensemble des communications qu’elles soient *corporate* ou marketing. Le *Chief Engagement Officer* a pour mission de produire de l’engagement auprès des parties prenantes : engagement en développement durable, animation de communautés d’influenceurs... Le *Chief Purpose Officer* est responsable d’animer la raison d’être et la rendre tangible à travers une stratégie de preuves et d’appropriation. Le *Chief Experience Officer* couvre la dimension expérientielle des actions de l’entreprise, chargé de générer des interactions plus durables et efficaces avec les parties prenantes. Groupe de travail : “Le dircom en 2022, Quel(s) avenir(s) pour la fonction ?”. Juillet 2018, 26 pages. P.25.

<sup>189</sup> Frédéric Fougerat est suivi par plus de 21 000 personnes sur Twitter et est régulièrement invité sur les matinales de BFM Business : <https://twitter.com/fredfougerat>

de métier. L’auteur évoque par ailleurs la figure de ce qu’il nomme “le dircom-pompier”<sup>190</sup>, c’est-à-dire le directeur en mesure d’intervenir lors de crises plurielles, de plus en plus fréquentes, où il est le seul à avoir une vision à 360 degrés lui permettant de gérer les priorités sans entacher l’image de la marque ou déstabiliser l’interne. Enfin, par son périmètre au sein du groupe Foncia, Frédéric Fougerat reconnaît que le métier directeur de la communication est en train de gagner d’autres sphères, traduction selon lui de la nécessité pour l’entreprise d’opérer de plus en plus de synergies.

Quant à Thomas Barbelet, après être revenu sur ses premières années dans la fonction<sup>191</sup> durant lesquelles le directeur de la communication persistait dans une stratégie de cibles héritée du marketing, il explique que la confrontation aux parties prenantes est soudaine. Celle-ci, qui implique de repenser parfois tout un positionnement, est le fruit de trois phénomènes nouveaux dont l’apparition bouscule durablement le pilotage de la communication. Le premier concerne la digitalisation<sup>192</sup>, avec ce qu’elle implique d’immédiateté et de transparence, et notre interlocuteur précise qu’elle est selon lui liée à l’apparition “des trois V : Volume, Volatilité, Vitesse”<sup>193</sup>. Le deuxième concerne la régulation et la judiciarisation, deux processus qui ont mis un terme au lobbying traditionnel en plaçant le business dans un cadre réglementaire, “parfois difficile à gérer”<sup>194</sup> confesse celui qui était alors également directeur du marketing chez Keolis. La communication se retrouve à investir de nouveaux champs pour influencer sur ce business, ce qui expliquerait les liens forts se tissant entre marketing, communication et affaires publiques. Ce qu’on pourrait qualifier de “débordement” de la fonction communication est finalement une conséquence de la réorganisation structurelle de la façon de conduire le business. Enfin, Thomas Barbelet évoque la montée des enjeux sociétaux et environnementaux, lesquels ont pour conséquence que “la *licence to operate* n’est plus une conséquence technique, produit, ou d’employabilité, mais une réponse à la question “à quoi sers-je ?””<sup>195</sup>. Effectivement, au-delà des parties prenantes de proximité immédiate, l’entreprise est

<sup>190</sup> FOUGERAT Frédéric, *Un dircom n’est pas un démocrate*. Bréal, 2020, 115 pages.

<sup>191</sup> Thomas Barbelet a occupé son premier poste de directeur de la communication en 1996.

<sup>192</sup> Cette évolution avait également été mise en avant par Florence Paris lors de l’entretien téléphonique du 22 avril 2020 : “La transformation digitale est un sujet à évoquer, cela a changé énormément la fonction car on n’a plus le temps de. On arrive le matin sans savoir ce qui nous attend, on découvre tous les jours que l’agenda change, ce qui était déjà le cas autrefois, mais là c’est tous les jours. Ce temps du digital change la fonction directeur de la communication.”

<sup>193</sup> Entretien physique du 5 mars 2020.

<sup>194</sup> Entretien physique du 5 mars 2020.

<sup>195</sup> Entretien physique du 5 mars 2020.

questionnée sur la finalité qu'elle propose au monde et à la planète puisque des individualités extérieures sont en mesure de venir remettre en cause l'équilibre de son écosystème<sup>196</sup>.

Dès lors, pour le communicant, au-delà des opérations de communication, son rôle dans l'entreprise est plus large en étant celui qui crée du sens, qui légitime l'action de l'ensemble des activités et qui permet de développer une action durable. Thomas Barbelet propose ensuite la définition suivante : "le directeur de la communication est celui qui développe les conditions de marché propices au développement des activités du groupe en ayant l'objectif de partager avec l'ensemble des parties prenantes la valeur créée".<sup>197</sup> Notre interlocuteur franchit alors une étape supplémentaire, en ajoutant que selon lui : "la vraie valeur ajoutée du directeur de la communication est de pouvoir garantir que l'action n'est pas acceptable mais désirée par les parties prenantes. On ne compense pas l'impact mais on crée des bénéfices."<sup>198</sup> Si de tels propos entrent fortement en résonance avec le secteur des transports publics dans lequel évolue l'interviewé, une telle affirmation nous semble particulièrement pertinente en ce sens qu'elle laisse entendre que le directeur de la communication de demain est peut-être celui qui, au-delà d'avoir un temps d'avance, saura se mettre profondément au service d'un besoin. En y répondant, il assure la pérennité de son entreprise par une raison d'être devenue raison d'agir.

L'échange s'est achevé sur une réflexion autour du directeur de la communication opérationnel ou stratège, où nous nous sommes demandé comment mettre en mouvement une organisation dans le sens d'une contribution positive pour les *communities*<sup>199</sup>.

Thomas Barbelet a alors eu ce propos qui nous a fortement inspirée pour l'élaboration de notre problématique : "Un directeur de la communication fait plus que de la communication. Vous pourriez vous demander en quoi, au-delà des actions de communication, le directeur de la

<sup>196</sup> Thomas Barbelet a illustré son propos avec l'exemple du magazine publié par Keolis. Initialement intitulé KEO et destiné aux parties prenantes restreintes de l'entreprise, le magazine s'est récemment transformé en outil de *Thought Leadership* : intitulé PULSE, beaucoup moins charté Keolis, le support est tiré chaque trimestre à 10 000 exemplaires pour être distribué auprès des parties prenantes élargies, préalablement identifiées par une cartographie précise. "Ce magazine ne parle pas de Keolis" nous explique Thomas Barbelet, "le but est de faire entrer la société dans l'entreprise et non l'inverse". Il ajoute que ce parti pris a entraîné une position relativement inconfortable en interne pour les meneurs du projet, puisqu'il a fallu faire accepter de cesser de mettre en scène l'entreprise, mais d'intégrer dans un support *corporate* les problématiques de la société et de communiquer simplement sur les réponses que l'on apporte. "Nous avons insisté sur le *Why* de notre action plutôt que sur le *How* ou le *What*, et nous sommes passés de l'acteur économique à l'acteur sociétal pour jouer pleinement notre rôle humain de citoyen." Entretien physique du 5 mars 2020.

<sup>197</sup> Entretien physique du 5 mars 2020.

<sup>198</sup> Entretien physique du 5 mars 2020.

<sup>199</sup> Ce terme est souvent utilisé en langue anglaise pour désigner les parties prenantes.

communication est-il devenu contributeur à la création de valeur, à la raison d’être ?”<sup>200</sup> Notre interlocuteur a poursuivi son raisonnement en soulignant qu’en siégeant au comité exécutif de l’entreprise, le directeur de la communication est le seul acteur en mesure de piloter cette création de valeur globale grâce à sa vision 360 et sa recherche du bien-commun. Certains sujets stratégiques et sensibles lui sont confiés, le plaçant alors dans une position de régulateur, de directeur des communications et des échanges, chargé de conduire les relations entre l’entrepreneur et ses parties prenantes, “l’entredonneur et ses parties donnantes”<sup>201</sup>.

Pour terminer ce temps de réflexion sur la réinvention de la fonction et le dessin des grandes lignes qui feront le directeur de la communication de demain, nous proposons de reprendre les enseignements de l’étude mondiale de Page intitulée *The Future of the CCO*<sup>202</sup>. Menée en 2018-2019 par l’homologue d’Entreprises et Médias sur le marché américain, cette étude de grande ampleur a été conduite dans 18 pays, auprès de 171 dirigeants d’entreprises internationales et 200 directeurs de la communication. Ce travail a souligné la position stratégique de la fonction communication dans un contexte de transformation économique rapide, de compétition internationale exacerbée et de mutations technologiques profondes. De fait, il a été montré que le directeur de la communication est le *pacesetter*<sup>203</sup> pour atteindre la singularité d’entreprise<sup>204</sup>, à travers quatre dimensions dont il a la responsabilité : la marque, la culture d’entreprise, l’engagement sociétal, et le digital. L’étude définit différents degrés de maturité pour chacune des dimensions, où le directeur de la communication apparaît tantôt comme un “professionnel”, c’est-à-dire un utilisateur de base, un “éclairé”, ou utilisateur accompli, et enfin un “pionnier”, ou utilisateur leader, selon certains critères et outils de mesure clairement définis<sup>205</sup>.

Cette étude aboutit à la formulation de quatre grands enseignements sur le présent et l’avenir de la fonction communication dans le monde. Tout d’abord, les directeurs de la communication sont de plus en plus nombreux à être responsables de la marque, actant par-là la nécessité pour

200 Entretien physique du 5 mars 2020.

201 Entretien physique du 5 mars 2020.

202 Étude mondiale de Page, en partenariat avec Entreprises et Médias, “Le directeur de la communication, acteur-clé de la transformation des entreprises”. Septembre 2019, étude complète (47 pages) et synthèse (9 pages), disponibles ici :

<https://entreprises-medias.org/etude-mondiale-de-page-le-directeur-de-la-communication-acteur-cle-de-la-transformation-des-entreprises/>

203 Littéralement “conducteur de train”.

204 Ce que Page appelle le *corporate character*.

205 La synthèse de cette cartographie de la progression du directeur de la communication est disponible en annexe 3.

les entreprises de s'adresser, au-delà des seuls clients, à l'ensemble des parties prenantes, en cultivant un capital immatériel stratégique. Ensuite, a été constaté que le directeur de la communication est fortement impliqué dans le déploiement de la culture d'entreprise, en co-pilotage avec le DRH et en proximité avec le PDG. La communication est ainsi à l'origine de l'engagement des collaborateurs et de leur adhésion à la culture d'entreprise, devenue vecteur de performance car portée par une dynamique interne. Le troisième enseignement concerne l'engagement sociétal de l'entreprise dont le directeur de la communication est devenu le pilote incontournable. Les conclusions tirées de l'analyse de cette dimension rejoignent nos considérations sur les directions de l'engagement en ce sens que, si de telles directions ne sont pas encore réellement déployées, le directeur de la communication occupe une place privilégiée pour lire et analyser les attentes des parties prenantes et veiller à l'alignement du discours et des actes. Enfin, à l'image de ce que les directeurs de la communication rencontrés nous ont confié, la maîtrise des nouvelles technologies par la fonction communication est indispensable pour renforcer l'efficacité des messages et la mesure de la performance. A l'heure du tout numérique, il est indispensable de passer d'une culture professionnelle très centrée sur l'élaboration du message à une approche davantage centrée sur l'analyse des audiences.

Ces quatre enseignements aboutissent à la conclusion suivante : “Dans un contexte de plus en plus mouvant, face à une défiance généralisée à l'égard des institutions et un niveau d'incertitude rarement atteint, les organisations auront plus que jamais besoin de construire sur les fondamentaux de la singularité. Plus l'avenir est imprévisible, plus l'ADN de marque, la culture d'entreprise et l'engagement sociétal peuvent jouer leur rôle de stabilisateurs et de guides dans l'action. Ces dimensions ont déjà intégré depuis longtemps le champ d'action de la fonction communication. Néanmoins, le rôle du directeur de la communication se renforce au fur et à mesure qu'elles prennent de l'importance. Sa mission stratégique consiste, en effet, à en définir l'essence et le récit, à en assurer la bonne diffusion au sein de son organisation, à veiller à ce qu'elles nourrissent l'ensemble des expériences que l'entreprise propose à ses publics et qu'elles se traduisent enfin en résultats tangibles et mesurables afin de pouvoir en rendre compte à des parties prenantes toujours plus attentives et averties.”<sup>206</sup>

<sup>206</sup> Etude mondiale de Page, en partenariat avec Entreprises et Médias, “Le directeur de la communication, acteur-clé de la transformation des entreprises”. Septembre 2019, étude complète (47 pages) et synthèse (9 pages). Ces propos peuvent par ailleurs être complétés par la conclusion du groupe de travail mené par Entreprises et Médias sur l'évolution de la fonction directeur de la communication à horizon 2022 : “C'est à cette question complexe que ce rapport a cherché à répondre. Parce que plusieurs chemins se dessinent, la réponse ne peut être simple et unique. Toutefois, un fait semble évident : le terrain sur lequel s'appuiera la communication sera de plus en plus mouvant. En effet, dans un monde en mutation, les entreprises vont être sollicitées en permanence sur la

Nous souhaitons ajouter à ces conclusions la célèbre citation de Charles Darwin : “Ce n'est pas le plus fort de l'espèce qui survit, ni le plus intelligent. C'est celui qui sait le mieux s'adapter au changement.”<sup>207</sup>

sincérité de leur raison d'être et sur la crédibilité de leurs preuves. Par ailleurs, si elles s'affirmeront de plus en plus comme un média, elles vont se retrouver au carrefour de flux d'informations contradictoires, provenant de différents acteurs, soutiens ou détracteurs. C'est pourquoi, plus que jamais, la communication va devoir jouer son rôle pour restaurer un climat de confiance avec ses parties prenantes. Cela passe par le recrutement et la fidélisation d'alliés, mission qui, malgré les évolutions, apparaîtra de plus en plus comme fondamentale.” Groupe de travail : “Le dircom en 2022, Quel(s) avenir(s) pour la fonction ?”. Juillet 2018, 26 pages. P.25.

<sup>207</sup> DARWIN Charles, *L'origine des espèces*, 1859. Première parution en France en 1862 aux éditions Guillaumin. Jacques-Emmanuel Saulnier a évoqué cette citation lors de son discours d'investiture à la présidence d'honneur du Master de Sciences Po, avant d'ajouter : “Pour moi, la fonction communication a notamment ceci de passionnant qu'elle est désormais clairement identifiée comme un des leviers du pilotage stratégique de l'Entreprise. Mais ce qui nous différencie peut-être des autres, c'est qu'elle sollicite autant notre cerveau gauche que notre cerveau droit. Il faut à la fois beaucoup de rigueur pour s'assurer de la cohérence de ce qui est émis et une bonne dose de créativité et d'ouverture d'esprit pour innover et émerger. S'il n'est peut-être pas le plus vieux métier du monde, être à la tête d'une direction de la communication est sans doute un des plus passionnants !”

## Conclusion

Durant ce développement, nous avons tenté de répondre à la question suivante : au-delà des actions de communication, et face aux parties prenantes, dans quelle mesure le directeur de la communication est-il devenu contributeur à la création de valeur pour l'entreprise ? Cette question reposait en grande partie sur la qualification de la communication comme étant une fonction-support ou stratégique.

Notre première hypothèse s'est attachée à montrer que la fonction directeur de la communication est née en réponse à une mutation de l'entreprise dans son rapport au monde. Ce panorama problématisé des transformations à l'œuvre dans la société et l'entreprise, ancré dans une perspective socio-historique, a permis de remonter aux origines des promesses de la communication avec la structuration et la mise en récits de l'action collective de l'entreprise au service d'une société parfois délaissée par les institutions traditionnelles et désireuse d'être associée aux nouveaux engagements d'acteurs économiques soudainement mis en visibilité. L'entreprise a ainsi commencé à prendre la parole, à passer de l'information à la communication, contribuant par-là à la redistribution des pouvoirs traditionnels qui structuraient autrefois l'espace public. La communication relève principalement de la fonction-support, celle qui permet à l'entreprise de s'exprimer et d'être entendue, en étant conduite par un pilote dont le périmètre d'action, aussi important soit-il dans certains cas, demeure flou. Nous avons effectivement conclu l'exploration de cette première hypothèse en nous attachant à l'analyse de la naissance formelle et formalisée du métier directeur de la communication. Un double constat s'est alors imposé à nous, contradictoire, où nous avons vu que les attentes des contributions de la communication aux capitaux matériels comme immatériels de l'entreprise s'accompagnent d'une quête de légitimité toujours plus importante pour le pilote de cette fonction.

De fait, la valeur apportée par la communication aux différentes composantes de l'entreprise, comme la réussite business, la maîtrise de sa réputation, ou encore l'honneur de ses engagements, est perceptible dans le nouvel enjeu stratégique propre au directeur de la communication d'aujourd'hui, à savoir la prise en compte des parties prenantes dans leur globalité. Si nous avons commencé par rappeler que les parties prenantes ont toujours existé, nous avons également reconnu qu'elles se sont considérablement multipliées en même temps

que leurs interactions se sont complexifiées. Les directeurs de la communication se sont retrouvés en première ligne de cette réorganisation des écosystèmes et des acteurs légitimés de prises de parole, réactualisant dans le contexte tendu d'une crise généralisée de la confiance les promesses de la communication évoquées en hypothèse une. Pour faire suite à ce constat, ont été étudiés l'intérêt et la possibilité pour l'entreprise de mettre en place une communication globale pour parvenir à la mise en cohérence du dire et du faire pour une entreprise devenue institution, attendue autant sur ses propositions d'entrepreneuse qu'entre-donneuse. Si des évolutions structurelles et de grande ampleur se mettent en place, comme le déploiement progressif de la loi PACTE depuis 2019, nous avons néanmoins constaté que la réalité communicationnelle des entreprises ne pouvait pas toujours aller dans le sens d'un message parfaitement unifié, ne serait-ce parce qu'un tel message souffre d'un manque de soutien en interne et au plus haut de l'entreprise.

En d'autres termes, sur les sujets de prise en compte des parties prenantes et d'élaboration de stratégies globales, la communication, si elle contribue fortement à la valeur que produit l'entreprise aux yeux de la société, demeure une fonction-support. Nous pourrions ajouter qu'il s'agit d'une fonction qui supporte les autres en leur offrant une visibilité ou en construisant une approche pédagogique, en même temps qu'il s'agit d'une fonction ayant besoin d'être supportée dans les entreprises, à commencer par la direction générale.

Enfin, cette deuxième hypothèse a fait état de l'émergence de la communication responsable, réponse indispensable et efficace aux injonctions de la société qui explique l'intégration au périmètre de la communication de nouveaux enjeux comme la RSE.

L'aboutissement de ces deux premières hypothèses a conduit naturellement à proposer un troisième et dernier temps plus prospectif, construit autour d'axes de recommandation pour une fonction appelée à se réinventer dans un écosystème de plus en plus foisonnant. De fait, par l'accélération et la digitalisation, auxquelles s'ajoutent un effondrement de l'espace public traditionnel et une hausse des enjeux de réputation, les frontières de la communication sont redéfinies en permanence. La dimension flottante de la fonction perdure ainsi à travers les années, une situation qui relève autant de la fenêtre d'opportunité pour une fonction à même de se saisir d'un nombre d'enjeux conséquents, que de la menace de se faire happer par d'autres spectres plus stratégiques car davantage identifiables. Face à certaines limites de la communication, nous nous sommes donc posé la question du passage des directions de la communication aux directions de l'engagement. Au cœur de la société du jugement, face à la montée du poids de l'opinion et au surgissement de nouvelles parties prenantes, la

communication est responsable de la pérennité des engagements que prend et que suscite l'entreprise. Si la formalisation d'une telle évolution n'est pas encore aboutie, c'est sur ce socle que nous nous sommes attachée dans un dernier sous-temps à proposer quelques pistes pour ébaucher ce que pourra être le directeur de la communication de demain.

En somme, au-delà des actions de communication et face aux parties prenantes, le directeur de la communication est devenu contributeur à la création de valeur pour l'entreprise dans la mesure où la fonction dont il est responsable balaie des enjeux extrêmement variés mais tous primordiaux pour la bonne santé de l'entreprise. La communication est une fonction-support, au sens le plus mélioratif du terme puisqu'elle permet des appuis et des relais indispensables au déploiement de certaines stratégies, à commencer par la poursuite d'objectifs business qui nécessitent d'inscrire l'entreprise au cœur d'enjeux économiques, sociétaux, environnementaux. Mais elle est aussi une fonction stratégique, dans la mesure où elle contribue activement à la création de valeurs, matérielles comme immatérielles<sup>208</sup>, économiques comme symboliques, circonstancielle comme pérennes. A Assaël Adary qui soulignait en entretien que : “soit on est fonction-support, soit on est fonction stratégique”<sup>209</sup>, nous répondons donc : et pourquoi pas les deux ?

Au terme de cette réflexion, nourrie par une forte veille, des lectures organisationnelles, sociologiques, historiques, ainsi que par des entretiens ancrés dans la réalité du métier, nous réalisons ainsi que certaines distinctions conceptuelles de départ ne sont pas forcément adéquates. Si nous ne sommes toujours pas d'accord avec la façon dont certains consultants, professionnels ou enseignants, présentent la communication comme une simple fonction-béquille, destinée à faire le relai opérationnel d'autres directions éminemment plus stratégiques, nous comprenons désormais que, loin de dévaloriser son périmètre ou d'obscurcir ses champs d'action, la fonction communication est un support indispensable pour toute l'entreprise justement parce qu'elle est stratégique, et inversement. Le directeur de la communication se retrouve pilote du seul secteur bénéficiant de cette vision à 360 degrés, animée par des dialogues avec les communautés internes et externes, motivée par des rythmes

<sup>208</sup> “La marque est le capital immatériel central d'une organisation. Elle concentre une partie significative de sa valeur et joue le rôle de catalyseur dans les échanges entre l'organisation et ses parties prenantes. Elle est le premier ferment de l'identité et de la différenciation de l'entreprise ou de l'institution.” ADARY Assaël, MAS Céline et WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator, Toute la communication à l'ère digitale*. Dunod, 2018, 656 pages. P.325.

<sup>209</sup> Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

alliant court, moyen et long-terme, et enfin contributrice à autant de valeurs que sont le business, la réputation, le capital immatériel, l'engagement des collaborateurs, ou encore la réponse aux injonctions sociétales et environnementales.

Un brin de défi et d'optimisme nous ferait ajouter que, si les communicants se plaignent toujours de disposer d'outils de mesure de la performance insuffisamment précis ou rigoureux, les directions de la communication se dotent pourtant progressivement de tels indicateurs, mais sans doute encore insuffisamment.

Relevons que les directeurs de la communication se mobilisent pour démontrer la création de valeur de la communication en définissant des indicateurs de performance satisfaisants. Entreprises et Médias a ainsi mené, en 2016, un chantier d'un an pour démontrer la capacité de la communication à créer de la valeur pour l'entreprise grâce à la constitution de référentiels-métiers sur la question des indicateurs de performance, des méthodes de collecte, d'analyse des données et même de présentations sous forme de tableaux de bord. La démarche s'est structurée autour de quatre grands objectifs assignés à la fonction communication : les indicateurs d'engagement, pour mesurer la capacité de la communication à rendre des audiences actives, les indicateurs de business, pour évaluer le soutien apporté par la communication à l'activité commerciale de l'entreprise, les indicateurs de réputation, pour refléter le déploiement et la valorisation de l'image de l'entreprise, les indicateurs de management des risques, pour prévenir les menaces qui pèsent sur la marque et sa réputation<sup>210</sup>. Dès lors, nous pouvons affirmer et prouver que le directeur de la communication est un réel contributeur à la création de valeur par et pour l'entreprise.

Une telle conclusion nous permet de valider nos première et dernière hypothèses, dans la mesure où le directeur de la communication a bien émergé pour répondre à de nouveaux enjeux desquels sa direction, soutenue par d'autres et dans une démarche globale de l'entreprise, s'est emparée. Les transformations et enjeux à venir appellent ce pilote à poursuivre sans cesse la définition de ses fonctions et de son périmètre, dans un mouvement de va-et-vient entre son bureau, le terrain et les attentes de parties prenantes toujours plus nombreuses, bavardes, et exigeantes.

<sup>210</sup> Les livrables du groupe de travail de 2016 sont disponibles sur le site d'Entreprises et Médias : <https://entreprises-medias.org/mesure-de-la-contribution-de-la-communication-a-la-performance-de-lentreprise/>

Notre deuxième hypothèse pourrait en revanche être nuancée, en ce sens que la prise en compte des parties prenantes dans leur globalité apparaît comme un enjeu d'entreprise sur lequel la communication ne peut ni ne doit agir seule.

Enfin, au terme de ce travail et de nos observations, il nous semble que l'expression "parties prenantes" doit être questionnée. Si nous en revenons aux travaux de la sémiologue Alice Krieg-Planque évoqués en introduction<sup>211</sup>, nous réalisons que cet ensemble de mots peut être apparenté à une formule qui circule socialement sous cette forme unique, acceptée comme telle et jamais réinterrogée. L'auteure relève que "ces discours sont à la fois l'instrument et le lieu (et non pas seulement l'origine ou la conséquence) des divisions et des rassemblements qui fondent l'espace public."<sup>212</sup> Si nous avons déjà émis l'idée selon laquelle les parties prenantes prennent part à, autant qu'elles prennent part pour ou contre l'entreprise, leur réorganisation et complexification ces dernières années nous incitent à souhaiter mettre un terme à cette division qui demeure entre l'entreprise et l'écosystème. Le qualificatif "prenantes" est une dérivation adjectivale du participe présent du verbe "prendre", un terme qui porte en lui une connotation négative, synonyme d'ôter ou de priver.

Dès lors, il nous apparaîtrait préférable, pour l'entreprise comme pour ses communautés, de veiller à nommer sans charge péjorative ces entités en interaction. Les parties prenantes pourraient devenir les parties dominantes, ou les parties engageantes, à l'image de ces firmes en voie de construire des directions de l'engagement, ces dernières ne pouvant avoir lieu que dans la réciprocité. "La formule (...) est agissante : elle a une efficacité, elle engendre un procès d'acceptabilité, elle a pour effet de rendre acceptable quelque chose."<sup>213</sup>, souligne Krieg-Planque. Et il nous semble plus acceptable de promouvoir le don et l'engagement, plutôt que la prise et l'emprise.

Quelques limites et points d'alerte doivent par ailleurs être soulignés au terme de ce travail de recherche appliquée. Pour Assaël Adary, si le directeur de la communication peut être assimilé à un pilote, et qu'il dispose des outils suffisants pour mener à bien ce pilotage grâce à la mesure de la performance définie au fur et à mesure de ses succès, il n'est pas encore assez engagé

<sup>211</sup> KRIEG-PLANQUE Alice, *La notion de formule en analyse du discours*. Presses universitaires de Franche-Comté, 2009, 145 pages.

<sup>212</sup> KRIEG-PLANQUE Alice, *La notion de formule en analyse du discours*. Presses universitaires de Franche-Comté, 2009, 145 pages. P.11.

<sup>213</sup> KRIEG-PLANQUE Alice, *La notion de formule en analyse du discours*. Presses universitaires de Franche-Comté, 2009, 145 pages. P.12.

dans le management et le pilotage de ces mesures. “Y a-t-il un tableau de bord ? Qui est derrière les commandes ?”<sup>214</sup> questionne-t-il. La figure du pilote lui paraît “très inspirante”<sup>215</sup>, tout en n’étant pas assez creusée par des directeurs de la communication n’ayant pas suffisamment pris conscience de leur rôle.

Par ailleurs, nous pouvons évoquer les figures des fondateurs de jeunes entreprises, ces présidents-directeurs généraux qui sont souvent leur propre directeur de la communication. Si ces nouvelles entreprises ne sont pas comparables par leur taille, leur ancienneté, ou encore leur chiffre d’affaire, à notre terrain d’étude des grandes entreprises, il nous semble intéressant de mentionner ces objets communicationnels conscients de la primauté de l’opinion sur l’action, ayant les problématiques en tête, se présentant comme la communication incarnée. Est-ce une opportunité ou une menace pour le directeur de la communication ? Doit-il considérer que sa fonction s’en retrouvera valorisée, ou au contraire absorbée ?

Pour ouvrir la réflexion, il serait également judicieux de s’intéresser aux outils qui feront la communication de demain. Intelligence artificielle, *machine learning*<sup>216</sup>, *deep learning*<sup>217</sup>, *mixed reality*<sup>218</sup>, sont autant de nouveautés qui nécessiteront d’adapter les analyses et les comportements tout en mettant un terme à l’économie de l’attention<sup>219</sup> pour privilégier celle de l’émotion<sup>220</sup> : un nouveau défi pour le directeur de la communication stratège ?

Enfin, nous avons conscience que tout ce travail pourrait être réévalué à l’aune de la crise du Covid-19 et de ses conséquences économiques et sociales. Si la communication de crise peut apparaître comme l’avenir de la fonction en lui donnant une légitimité, en lui conférant des victoires précieuses en temps troublés, tout en lui permettant d’occuper une position stratégique souvent au plus haut de l’organigramme, un tel climat d’urgence la fragilise également. A

<sup>214</sup> Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

<sup>215</sup> Entretien téléphonique du 6 avril 2020.

<sup>216</sup> Le *machine learning* est le processus de fonctionnement d’une intelligence artificielle dotée d’un système d’apprentissage.

<sup>217</sup> Le *deep learning* est une conception, une analyse, un développement et une implémentation de méthodes permettant à une machine d’évoluer par un processus systématique et de remplir des tâches difficiles ou problématiques par des moyens algorithmiques plus classiques.

<sup>218</sup> La *mixed reality* consiste en une fusion des mondes physiques et numériques opérée par la réalité virtuelle et/ou la réalité augmentée, à l’image du jeu mobile Pokemon Go ou des filtres Snapchat.

<sup>219</sup> L’économie de l’attention s’appuie sur le constat que, dans un contexte où l’offre des marchés est abondante, le niveau d’attention dont bénéficie un objet (une publicité, une émission, un discours de marques) est source de valorisation. Yves Citton, théoricien de la littérature, philosophe, chercheur et essayiste, a particulièrement commenté ce type d’économie.

<sup>220</sup> Nous empruntons cette conclusion aux dernières lignes du *Communicator* de 2018. ADARY Assaël, MAS Céline et WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator, Toute la communication à l’ère digitale*. Dunod, 2018, 656 pages. P.649.

l'heure où les entreprises multiplient les promesses et dessinent avec ambition les contours d'un nouveau monde, "le monde d'après" comme on peut le lire dans de nombreuses tribunes, l'avenir nous dira si la communication demeurera cette fonction-pivot, entre support et stratégie, selon sa façon la plus efficace de contribuer à la création de valeurs matérielles et immatérielles.

## Bibliographie

### I. Bibliographie scientifique

- ADARY Assaël, MAS Céline et WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator, Toute la communication à l'ère digitale*. Dunod, 2018, 656 pages.
- ADARY Assaël et SALOMON Jean-Jacques, *Les 100 premiers jours d'un(e) dircom : sprint ou marathon ?*. Editions du Palio, 2014, 192 pages.
- ALMEIDA (d') Nicole, *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en questions*. Wolters Kluwer, 1996, 240 pages.
- ALMEIDA (d') Nicole, *La société du jugement*. Armand Colin, 2007, 225 pages.
- ALMEIDA (d') Nicole, *Les promesses de la communication*. PUF, 2001, 260 pages.
- CADIOU Christian et MORVAN Jérémy, *R. Edward Freeman : de la gestion stratégique à l'éthique des affaires*. EMS Management & Société, 2007, 21 pages.
- FOUGERAT Frédéric, *Un dircom n'est pas un démocrate*. Bréal, 2020, 115 pages.
- FREEMAN Edward, *Strategic Management, A Stakeholder Approach*. Boston Pitman, 1984, 292 pages.
- KRIEG-PLANQUE Alice, *La notion de formule en analyse du discours*. Presses universitaires de Franche-Comté, 2009, 145 pages.
- WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages.
- WEIL Pascale, *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management*. Les Editions d'organisation, 1990, 263 pages.

### II. Recherches documentaires Entreprises et Médias

- “Guide du directeur de communication responsable”, réalisé en partenariat avec Deloitte. Janvier 2013, 62 pages.
- Communiqué à l'occasion des trente ans de l'association : “Le Directeur de la communication, dirigeant responsable de la lisibilité et du rayonnement de l'entreprise au service de sa performance durable”. Juillet 2015, 6 pages.
- Atelier : “A l'international, faire progresser la dimension *corporate* de la communication des *business units* et filiales”. Mars 2016, 8 pages.

- Atelier : “Rôle du directeur de communication dans la transformation digitale de l’entreprise”. Octobre 2016, 5 pages.
- 8ème édition du baromètre Entreprises et Médias en partenariat avec l’Union des Annonceurs : “Communication d’entreprise”. Réalisé par Harris Interactive, janvier 2017, 43 pages.
- Atelier : “Optimiser la collaboration des équipes de communication financière et de communication groupe”, en partenariat avec l’association française des professionnels de la communication financière (Cliff). Avril 2017, 9 pages.
- Groupe de travail : “Le dircom en 2022, Quel(s) avenir(s) pour la fonction ?”. Juillet 2018, 26 pages.
- Etude du Boston Consulting Group, en partenariat avec Entreprises et Médias, “La raison d’être : levier de performance pour les entreprises ?”. Décembre 2018, 36 pages.
- Colloque Com-Mutations, tables-rondes “Tous manipulés” et “L’entreprise en mission”. Février 2019, deux podcasts d’1h chacun.
- Etude mondiale de Page, en partenariat avec Entreprises et Médias, “Le directeur de la communication, acteur-clé de la transformation des entreprises”. Septembre 2019, étude complète (47 pages) et synthèse (9 pages).
- Documentaire “Le chemin de la confiance”, réalisé par ELEPHANT en partenariat avec Entreprises et Médias. Octobre 2019, 29 minutes.
- Atelier : “Raison d’être et communication”, en partenariat avec Babel. Mai 2020, 17 pages.

### **III. Autres recherches documentaires**

- 4ème édition du baromètre de l’Association française de la communication interne (Afcî) : “Communication managériale, l’implication des managers dans une communication de proximité avec leurs équipes”. Février 2014, 27 pages.
- Compte-rendu de la conférence “*Benevolence in action*” organisée par le groupe Les Echos-Le Parisien. Février 2020, 2 pages.
- Enseignement dispensé au CELSA par Dominique Ogeron, Directeur adjoint communication - Suez : “Quelle stratégie de communication pour répondre aux enjeux de développement et de positionnement ?”. Février 2020, module de 13h.

## **Annexes**

Annexe 1 : La création d'Entreprises et Médias.....p.77

Annexe 2 : Alain Blondy à propos de la création du Magistère de communication du CELSA.....p.79

Annexe 3 : Extrait de l'étude mondiale de Page traduite par Entreprises et Médias sur les dimensions dont le directeur de la communication a la responsabilité en passant par différents stades, du professionnel au pionnier.....p.81

## Annexe 1 : La création d'Entreprises et Médias

Extraits choisis dans WALTER Jacques, *Directeurs de communication, Les avatars d'un modèle professionnel*. Harmattan, 1996, 512 pages. P.362-374.

“Un projet contrarié.

L'association a été créée en 1985. L'initiative en revient largement à Thierry Lefébure, juriste de formation, à l'époque directeur des relations extérieures de Roussel-Uclaf. Un homme de communication, mais aussi un politique (conseiller de Balladur). Autour de lui s'étaient réunis quelques pionniers de la Communication d'entreprise. Quand les origines de l'association sont évoquées dans des publications, on signale aussi que plusieurs fondateurs étaient liés au CNPF (Conseil National du Patronat Français), en particulier à sa structure de communication, néanmoins le CNPF n'était pas franchement favorable à la forme initiale de l'association. De surcroît, ce n'est pas la seule filiation : des adhérents ont participé à des groupes de travail de l'UDA (Union des Annonceurs), qui a proposé des modèles de direction. Mais surtout, les différentes publications font allusion, brièvement, à un projet initial de coproduction télévisuelle. Or, un examen plus approfondi met en lumière le rôle déterminant de certains journalistes et les désaccords publics à propos de conceptions divergentes de l'information et de la communication. Entreprises et médias, association qui connaît le succès que l'on sait, est née d'une polémique et d'un échec.”

“En juillet 1985, ce sont les statuts d'Entreprises et médias qui sont déposés à la préfecture de police. Avec une réorientation par rapport à la première mouture. Son objet est le “développement de la communication externe et interne des entreprises et des institutions publiques ou privées sur un plan national, régional et local.” L'association se recentre donc sur la communication d'entreprise. (...) Mais elle n'est pas tout à fait seule sur ce créneau : l'UDA était intéressée par l'association et souhaitait en faire partie, voire fournir une aide logistique. Offre qui fut déclinée. Pourtant l'UDA avait jeté les bases d'une formalisation de la profession de directeur de communication, mais elle représentait avant tout des entreprises en tant que telles. Et aucune association de professionnels de la communication ne prenait en charge ce modèle. Ainsi, sans être inféodée à l'UDA, Entreprises et médias va doter ceux qui se reconnaissent dans cette ligne d'un organe de représentation animé par des directeurs. Cet aspect est capital.

1989, l'association officialise cette vocation et complète son titre : "Association des directeurs de communication.""

"Entreprises et médias indique clairement, dans une brochure, que ce métier a intégré tous les modes de communication : "Communication interne et externe, publicité, relations publiques, relations avec la presse, etc." Il s'agit d'une reconnaissance de la fin d'un clivage, qui a longtemps fonctionné comme un "tabou" : plus d'ambiguïté, la publicité commerciale peut dépendre du directeur de la communication. D'ailleurs, n'est-ce pas l'intérêt de l'entreprise qui prime ?"

## **Annexe 2 : Alain Blondy à propos de la création du Magistère de communication du CELSA**

Alain Blondy est professeur des universités à l'université Paris IV Sorbonne. Il a fondé le Magistère du CELSA en 1985, école au sein de laquelle il est chargé de cours depuis 1973 et a été élu professeur en 1995.

Un mail lui a été adressé par des étudiants de la promotion 2020 du Magistère, auquel il a répondu.

*“Bonjour Monsieur Blondy,*

*Nous espérons que vous allez bien. (...)*

*Nous avons la conviction que Le Magistère possède des spécificités alchimiques. Le terme “Magistère” est central dans l'alchimie en occident : il signifie le processus de combinaison d'éléments hétérogènes pour arriver au Grand Œuvre. Ce Grand Œuvre c'est la pierre philosophale ou “Souverain Magistère” à même de transformer, comme le veut la légende, le plomb en or. Le terme Magistère désigne ainsi à la fois le processus et le but ultime alchimique. Après avoir pris conscience de ce lien linguistique nous avons observé un lien méthodologique entre l'alchimie et notre formation : tel l'alchimiste qui cherche à transformer le plomb en or, l'étudiant-e en Magistère cherche à passer de la matérialité à l'âme, il/elle pense la portée anthropologique des objets et usages du quotidien. L'alchimie et le Magistère sont composés de plusieurs disciplines différentes qui dialoguent et se nourrissent. La synthèse de ces disciplines crée ce savoir si particulier, qui produit des étudiants très particuliers.*

*Beaucoup d'alumni que nous avons rencontré sont passés par une remise en question majeure lors du Magistère qui les a menés à changer de vie et quitter les métiers traditionnels de la communication. Ce travail introspectif, ce travail de et sur la conscience est une spécificité supplémentaire de notre formation qui la rapproche de l'alchimie. Plus qu'une paix intérieure, c'est la paix autour d'eux que les alumni du Magistère propagent en transformant le plomb de leur environnement en or ; car c'est bien le Grand Œuvre qu'ils semblent poursuivre, et ce aux niveaux social, corporel et spirituel.*

*Arrivés à ces conclusions, et convaincus que les noms de formation ne sont jamais donnés au hasard, surtout pas en école de communication, surtout pas au CELSA, nous vous posons ces deux questions : le nom de notre formation a-t-il été choisi pour sa signification alchimique ? Le Magistère a-t-il été créé avec le dessein de créer, de près ou de loin, des alchimistes ? C'est un sujet qui nous tient à cœur et nous accueillerons votre réponse avec intérêt.*

*Cordialement,  
Deux Magistères.”*

Réponse d'Alain Blondy :

*“Bonjour à tous deux ! Je réponds donc à votre message. Au risque de vous défriser, il n'y avait, dans la création du magistère, aucune intention aussi intellectuelle que vous semblez imaginer. Dans la vie les faits sont premiers, et lorsqu'ils fonctionnent, les hommes s'attachent à leur trouver une logique, mais c'est toujours a posteriori.*

*En réalité, la notion de magistère a été créée par Jean-Pierre Chevènement alors ministre de l'éducation. Il voulait que l'université fût dotée d'un diplôme supérieur, intellectuellement généraliste et professionnellement formateur. Sa défense de la spécificité française lui faisait souhaiter que notre pays se différenciât du modèle anglo-saxon vers lequel tendaient trop de nos grandes écoles, universités ou IUT en créant des mastères uniquement axés sur la formation professionnelle à un métier ou un groupe de métiers. Il souhaitait que le cursus professionnalisant fût accompagné d'une formation à la culture générale, permettant aux diplômés de n'être pas que des "ingénieurs supérieurs", mais aussi des honnêtes hommes à la Montaigne.*

*L'aventure s'est arrêtée avec la carrière de Chevènement, et les universités françaises ont vite retrouvé ce qu'elles croient être le pragmatisme anglo-saxon. Le Celsa a conservé le magistère car il correspondait à la philosophie de sa création dans les années 50 : ce n'est pas une formation pointue qui fait le professionnel, mais sa capacité intellectuelle, son adaptabilité et son amplitude culturelle. D'abord égal aux autres, il aura, par ce surplus de bagage, un avenir et un devenir.*

*J'ai enseigné 40 ans au Celsa et 48 ans en université classique. Je vois les résultats. Les diplômés sortent quasiment égaux, mais c'est sur la durée que l'on note la différence. Nos écoles et, hélas aujourd'hui nos universités, forment d'excellents coureurs de 100m, mais la vie appartient aux coureurs de 4 000m et le succès aux marathoniens.*

*C'était le sens de la déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen. Nous naissons tous égaux devant la loi, alignés sur le même starting block ; mais ensuite, comme dit l'article suivant de ce texte, les inégalités ne peuvent être dues qu'aux talents. Et entre un cul-de-jatte et Ben Johnson, même non drogué, on sait qui gagnera. C'est cela le rôle de l'école de la République. Bien cordialement.”*

Etudiante au Magistère du CELSA, dans un parcours sous-titré “Management de la Communication”, nous ne pouvons qu’acquiescer à cette explication d’Alain Blondy. Le management de la communication est effectivement un métier de culture générale, où il s’agit de décrypter un environnement, de comprendre les enjeux mondiaux qui le traversent, ou encore de disposer de compétences économiques et financières pour construire sa stratégie communicationnelle sur un socle solide. Pour faire ce métier, il faut avoir une compréhension globale de l'entreprise. Dans sa position transverse, le directeur de la communication est souvent un facilitateur intervenant sur d'autres sujets que des sujets de communication, d’où l’intérêt de disposer d’un bagage complet.

## Annexe 3 : Extrait de l'étude mondiale de Page traduite par Entreprises et Médias sur les dimensions dont le directeur de la communication a la responsabilité en passant par différents stades, du professionnel au pionnier

### SYNTHÈSE

	Professionnel	Éclaireur	Pionnier
Marque	<p>La Marque se définit en <b>affirmant clairement l'identité de l'entreprise</b> : ce qu'est l'entreprise et ce qu'elle représente.</p> <p>Elle peut comprendre des éléments visuels et une mise en récits.</p>	<p>La Marque est gérée comme un <b>facteur de différenciation concurrentielle</b>, se reflétant dans les <b>performances de l'entreprise</b>.</p> <p>Sa santé est mesurée, et évaluée à l'aune de celle de sociétés équivalentes.</p>	<p>Ici, la Marque <b>se diffuse dans toute l'entreprise</b>, offrant des « <b>expériences</b> » authentiques aux parties prenantes. Ces expériences sont <b>analysées régulièrement pour en évaluer le succès</b>. Un système de gestion de la Marque permet de prévoir d'éventuels problèmes et d'y répondre de manière adaptée.</p>
Culture d'entreprise	<p>La culture est <b>définie avant d'être présentée</b> aux collaborateurs de l'entreprise. Les collaborateurs sont appelés à se prononcer quant à la <b>cohérence entre leur expérience et le projet présenté</b>. Des programmes viennent encourager et récompenser les comportements souhaités.</p>	<p>La culture est ici gérée en définissant et suscitant un certain nombre de <b>comportements</b>. Les dirigeants sont des vecteurs de diffusion de la culture. Ils sont également formés à aider leurs équipes à en faire de même. Les changements de comportement sont évalués et la <b>culture est mise en récits</b>.</p>	<p>La culture <b>sert de socle pour modifier les processus</b> de l'entreprise. Des critères d'ordre culturel sont intégrés tout au long du parcours des collaborateurs. Ces derniers sont formés pour défendre la culture de leur entreprise. Des <b>indicateurs de performance</b> permettent de suivre en temps réel la « bonne santé » de cette culture.</p>
Engagement sociétal	<p>L'engagement sociétal de l'entreprise <b>est défini et commence à se diffuser</b>. L'entreprise a initié l'histoire de son engagement sociétal, étayée par des données, et en rend compte à ses parties prenantes – notamment collaborateurs et investisseurs. L'entreprise commence à <b>prendre position</b> sur des questions de société.</p>	<p>L'engagement sociétal <b>se généralise</b> du sommet à la base. Une procédure officielle permet de s'assurer que la stratégie, les pratiques, les politiques, les produits et les services de l'entreprise sont conformes à son engagement. Des <b>règles de bonne conduite</b> sont instaurées pour veiller au respect de ces valeurs.</p>	<p>L'engagement sociétal est <b>intégré de manière complète</b>, quantifiable et systématique dans l'entreprise – notamment dans l'élaboration de sa stratégie. Il est pleinement intégré par les collaborateurs dans leurs missions. Les programmes de RSE et de développement durable donnent des <b>résultats tangibles</b>.</p>
CommTech	<p>L'entreprise produit et distribue des contenus numériques, <b>écoute et mobilise les parties prenantes</b> par le biais des médias sociaux. Le succès de cette stratégie est mesuré par le niveau d'engagement (« <i>like</i> », clics, retweets, téléchargements, partages).</p>	<p>L'entreprise <b>déploie</b> des campagnes numériques. Les publics sont ciblés selon leurs intérêts et comportements. La réussite se mesure tout au long du parcours. L'équipe com est formée aux <b>méthodes agiles</b> et son travail fait l'objet d'une itération continue du contenu, des offres et de la conception de parcours – basée sur des flux de données en temps réel.</p>	<p>Grâce aux données et aux analyses, le ciblage des parties prenantes est <b>hautement personnalisé</b>. Les équipes utilisent des <b>niveaux d'automatisation plus importants</b> pour tester le contenu, le renouveler et ajuster le ciblage. Le succès est mesuré par les résultats commerciaux et la défense des intérêts de l'entreprise par les parties prenantes.</p>