



La communication stratégique aux prises avec ses images

Marie-Nicole Cassette et Michel Verhas



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2119>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2119

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1998

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Marie-Nicole Cassette et Michel Verhas, « La communication stratégique aux prises avec ses images », *Communication et organisation* [En ligne], 14 | 1998, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 02 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2119> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2119

Ce document a été généré automatiquement le 2 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

La communication stratégique aux prises avec ses images

Marie-Nicole Cassette et Michel Verhas

- 1 Objets de création, de promotion, d'analyse, et d'espoir, les images sont au cœur de la communication stratégique. Elles sont même sa seule raison d'être. Car dans le discours stratégique actuel on trouve une préoccupation centrale : faire fructifier le capital-image. La communication stratégique a adopté les images de la concurrence, de la victoire et du gain que lui a conféré la pensée managériale actuelle. Mais elle est aussi tourmentée par ses images construites, artificielles dont elle est bien souvent elle-même victime. Les points de vue actuels en communication nous invitent pourtant à devenir un tant soit peu iconoclaste pour libérer la communication de son image instrumentale et la voir comme un « construit » qui résulte de la co-action d'acteurs qui produisent le monde commun dans lequel nous vivons.

Quand la communication adopte une nouvelle image : celle de la stratégie

La communication, nouvelle fonction stratégique

- 2 De simple technique de diffusion, la communication est devenue aujourd'hui une fonction stratégique de l'entreprise (Schneider, 1994), un outil de management, (Le Moëne, 1992) une fonction de la gestion, (Kempf, 1992) une force-énergie (Martinet, 1990) et un capital-image (Brault, 1992). Dans ce contexte, les expressions « communication stratégique » et « stratégie de communication » se sont imposées chez les professionnels de la communication et ont été associées aux images de compétition et de gain où elles ont acquis leurs titres de noblesse comme outil stratégique.
- 3 Pour comprendre le sens de cette métamorphose, nous prendrons appui sur les travaux épistémologique de Martinet (1990 : 213) : « la stratégie consiste à concevoir, réunir et manœuvrer des forces-énergies, de façon délibérée, pour introduire des changements

avantageux dans la situation conflictuelle identifiée afin de réaliser efficacement le projet politique de l'acteur concerné ».

La communication, à l'instar de la stratégie, est une activité à planifier

- 4 La stratégie, est d'abord une action de conception, de réunion et d'agencement de forces et de moyens pour atteindre un objectif. Elle ne consiste pas en une action spontanée ou aléatoire mais résulte d'un calcul, d'une planification. C'est aussi le sens que lui donnent divers auteurs en communication : l'art de combiner des actions des moyens pour en arriver à une fin. La stratégie « consiste à planifier les moyens à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs fixés » (Kempf, 1992 : 27). Elle est une combinatoire (Brault, 1992 : 71) des fins et des moyens. Pour Weil, (1990 : 221) la stratégie est un choix, « celui des objectifs prioritaires de l'identité à promouvoir et des ressources à allouer pour les atteindre ». La stratégie concerne donc les grands choix en matière de communication elle ne doit pas être confondue avec les actions auxquelles elle conduit (Schneider, 1994 : 15).
- 5 En plus, la communication, tout comme la stratégie, doit être élaborée de façon délibérée. De fait, la place de la communication dans la stratégie globale résulte d'une volonté réfléchie des dirigeants qui lui ont attribué une plus grande importance. Un changement important est apparu d'ailleurs au cours des années quatre-vingt où la communication est vraiment entrée dans les préoccupations de la gestion. Le qualificatif de stratégique a été ajouté au mot communication et le rôle attribué à la communication a été enrichi. Des directions ont été créées et la fonction-conseil s'est développée. Des politiques de communication ont été élaborées. Il s'est agit d'une politique volontariste des organisations. La stratégie de communication se veut une action rationnelle, planifiée, permettant d'utiliser cette force souvent floue et de la canaliser vers l'atteinte de ses objectifs. La communication deviendra tout comme la stratégie une activité marquée par des images de rationalité et assujettie au langage administratif.
- 6 Cette utilisation rationnelle de la communication va permettre, croit-on, de gagner du terrain (ici le champ symbolique) en dépit de la turbulence actuelle des environnements. En fait, en travaillant la dimension symbolique, on espère déterminer le futur à son avantage. Il s'agit d'une attitude pro-active qui vise à agir sur le futur en le façonnant de la manière voulue.

La communication, selon la métaphore stratégique, est une force-énergie

- 7 La communication est devenue, selon la métaphore, stratégique une force-énergie qui doit être maîtrisée, harnachée pour servir de façon profitable aux objectifs organisationnels. L'organisation est vue comme un système communiquant qui peut émettre des messages et en recevoir. Ici la communication reste assimilée à la théorie de l'information de Shannon où elle est transmission d'information. Ce flux d'entrée et de sortie doit être utilisé pour opérer les changements voulus. La communication est un important opérateur de transformation. Elle permet de modifier l'image dans le sens voulu par les dirigeants et ainsi semble faciliter la réalisation du projet d'entreprise ou de la mission.

- 8 La stratégie ne concerne pas seulement les opérations d'ordre matériel, mais aussi la dimension symbolique (Martinet, 1993 : 71). Ce qui est en jeu dans l'état actuel de la concurrence, c'est d'ailleurs la dimension symbolique ou le capital-image. Pour cette raison, la communication est devenue un élément essentiel de la stratégie.

La communication stratégique pour promouvoir le capital-image

- 9 Le stratège a un objectif : influencer pour obtenir un avantage concurrentiel sur terrain, transformer une situation à son avantage. L'examen des objectifs attribués à la communication stratégique montre cette volonté de transformation. Il s'agit de construire une bonne image de manière à occuper un territoire exclusif de marque et à influencer des environnements.
- 10 Cette influence se manifeste à travers des modifications dans la représentation qu'un individu ou un groupe d'individus associent à un produit ou à un service. L'image reste l'objectif principal de la stratégie de communication, « construire une bonne image et construire des relations de qualité avec les principaux partenaires » (Shneider, 1994 : 15) ; « assurer une part de notoriété et une part d'image » (Beau et Daudel, 1992 : 47) ; « constituer un capital-image qui la valorise et la protège » (Kempf, 1992 : 9) ; « promotion et défense du capital-image » (Brault, 1992 : 131). C'est également l'objectif principal attribué aux directions de communication. Les mandats des directions analysés (Cossette, 1993) comportent tous les idées d'image et de promotion de programmes et services offerts.

Les images de guerre associées à la communication stratégique

- 11 La stratégie se construit dans une perspective conflictuelle. Il s'agit de conquérir ou de défendre des positions. C'est ce même rôle qui est attribué au stratège en communication : imposer une image, une manière de penser et d'agir, conquérir un nouvel espace symbolique. Mais pour ce faire, le communicateur doit, à la manière du stratège sur le terrain de la guerre, exercer une vigie de l'environnement. Cette surveillance continue va lui permettre de connaître les grands acteurs présents dans cet environnement pour y déceler les nouveautés qui y apparaissent, analyser les forces et les faiblesses de l'adversaire, saisir les opportunités qui y sont présentes. Il s'agit d'influencer des acteurs susceptibles de réagir et de s'opposer au projet de l'organisation. La notion de conflit est au centre de la vision stratégique. Les différents acteurs sont des adversaires à convaincre ou des ennemis à vaincre et non pas des partenaires. Par des ruses et de manœuvres bien planifiées, la guerre sur le champ symbolique sera gagnée.

La communication stratégique tourmentée pas ses images

La communication stratégique, image ou réalité ?

- 12 La notion de stratégie est à la mode. Associée a des images de guerre, de vainqueur, elle exerce une grande fascination dans une société confrontée à des problèmes nouveaux de mondialisation des marchés, des cultures et des économies. Elle exerce aussi une grande fascination chez les dirigeants. Mais, a-t-elle la puissance qu'on lui attribue dans le

discours actuel du management ? Quelle est sa véritable place en communication ? En fait, en dépit de sa mode, elle est fortement contestée.

- 13 L'image de la stratégie hante le management actuel. Comme le note Mintzberg, (1994 : 46) la planification stratégique est devenue la seule approche admise dans le management actuel. Elle est une sorte de religion. Mais en fait très peu de stratégies sont mises en œuvre. Il y a une discordance importante entre la stratégie planifiée et celle réalisée. La véritable stratégie émerge d'ailleurs au fur et à mesure que se déroule l'action.
- 14 Martinet (1993 : 71-72) questionne, les fondements mêmes du discours qui porte sur la stratégie. Celle-ci est une construction langagière et non pas une réalité ontologique. Le discours des dirigeants sur la stratégie n'est ni neutre, ni désintéressé, comme tout autre savoir d'ailleurs. Il se construit dans l'interaction que les dirigeants établissent avec la réalité et non pas dans un rapport objectif où l'observateur serait étranger ou absent de la réalité qu'il décrit. Le discours sur la stratégie sert ainsi une réponse aux problèmes actuels des dirigeants. La pensée stratégique est devenue un anxiolytique pour les dirigeants (Martinet, 1993 : 72). La stratégie est liée de façon récursive au projet d'entreprise de l'organisation, marqué lui-même par le discours des dirigeants et par leur façon de se représenter la réalité.
- 15 Ce genre de questionnement s'applique également à la stratégie en communication. Celle-ci serait-elle qu'une « façon de se rassurer, ou bien un écran, voire un passage sémantique obligé » (Brault, 1992 : 72) ? Nous vivons dans un monde construit où les images et les mots occupent une place déterminante dans nos pratiques et nos théories. Mais ces images si pratiques soient-elles comme guide de nos actions n'ont de valeur que celle qu'on veut bien leur accorder.

L'information stratégique, une image contrefaite

- 16 La vision stratégique s'est construite autour d'une image qu'on croyait bien enracinée, celle d'information stratégique. Mais cette image a volé en éclat aux cours de la dernière décennie. Plusieurs raisons expliquent cet éclatement.
- 17 La distinction entre information stratégique et opérationnelle a été remise en cause. La première consistait, croyait-on « à supporter ou à former la stratégie de compétition de l'entreprise, son plan pour gagner ou maintenir un avantage concurrentiel ou réduire l'avantage des concurrents » (Tardieu et Guthman, 1991 :18). Elle visait à fournir une plus grande souplesse à l'organisation. En revanche, l'information opérationnelle touche le fonctionnement de l'organisation. Toutefois, dans les faits, ces deux types d'information sont confondus. Il y a « une imbrication renouvelée entre information de fonctionnement et information stratégique avec une interférence croissante tant au plan des circuits de communication qu'au plan des opérateurs concernés » (Mayère, 1993 : 111).
- 18 En plus, le rôle attribué à l'information stratégique dans le processus de décision est sérieusement mis en doute. March (1991 : 260) a montré que la plupart des informations collectées et communiquées par les individus et les organisations ont peu de rapport avec les décisions et il ajoute que les organisations recueillent et demandent toujours plus d'information mais les utilisent pour exercer une veille sur l'environnement et non pas à des fins de décisions au niveau stratégique. Les informations stratégiques ne servent pas à l'ajustement du projet lui-même mais plutôt à l'image des dirigeants toujours de plus en plus désireux de s'entourer de signes visibles de rationalité.

- 19 On observe dans la pratique des communicateurs (Cossette, 1993) une confirmation des propos de March. Le directeur des communications, qui dispose pourtant d'informations sur l'environnement ne fait pas partie du processus de décision. Il est très peu intégré au comité de planification de son organisation, un seul sur dix. De plus, il n'y a pas de liens entre les centres de décisions et les centres de collecte de ce genre d'informations. Par exemple, dans une direction de communication, il existe un service de consultation du public et un service de plainte. Cependant il n'y a pas de lien avec le service de planification stratégique. Dans un autre organisme, le directeur aux communications fait partie du comité de planification mais il n'y a pas de lien entre ce service et celui de la consultation du public. Il est donc faux de prétendre que ces informations servent à l'ajustement du projet (ou de la mission) d'entreprise ou de sa stratégie.
- 20 En plus, ce qu'on appelle « information stratégique » relève d'une mécanique subtile de contrefaçon. On veut « scanner » l'environnement pour en dégager une image. Mais cette image est un construit d'experts qui utilise différentes méthodes pour produire ou collecter des données sur l'état de l'environnement. Elle est la résultante de leur interprétation. Mais cette interprétation est donnée comme reflet de la réalité et jouit d'une haute crédibilité chez les analystes. On oublie ici que l'environnement ne contient pas d'information il est tel qu'il est (von Foerster : 1974.146). Le sens produit ici est celui des experts. On est bien loin de la manière dont les individus se représentent et interprètent une situation. Pas étonnant qu'ils se sentent si souvent exclus des projets des organisations. L'idée de co-construction de sens avec ces dernières est ici bien éloignée de la logique organisationnelle.

Une image de notre époque : le triomphe de la rationalité instrumentale

- 21 La communication dans sa version stratégique est une fonction de la direction. Elle est un instrument au service du projet de l'entreprise. Elle sert ce que Habermas (1976 : 225-246) appelle la rationalité instrumentale par opposition à la rationalité communicative basée sur l'interaction. On reste ainsi dans un rapport instrumental où les autres ici, les clients ou utilisateurs de service, sont vus comme des outils de l'efficacité et la rentabilité.
- 22 La communication stratégique est un moyen pour convaincre, pour imposer une logique et occuper le plus large espace symbolique possible et pour définir le futur selon ses objectifs. Elle vise à gagner la victoire, à écraser la concurrence en usant de ruses et d'opérations savamment calculées. Elle se situe dans un rapport de pouvoir et d'imposition. Les organisations veulent connaître les besoins, les intérêts, les faiblesses du public cible pour les convaincre d'agir dans le sens souhaité, dans le but de les changer et non pas de construire avec eux des informations communes, des ententes et de nouveaux partenariats. Le projet ou la mission organisationnelle ne sont pas remis en cause dans la pensée stratégique. La stratégie ne vise à pas changer le projet lui-même mais à trouver la meilleure façon de le réaliser. Dès lors, la question se pose : la communication stratégique consiste-t-elle en une véritable *communication* si elle répond à une rationalité bien plus instrumentale que communicationnelle ?

Derrière les images : des perdants

- 23 Mais, ces images de productivité, de réussite, de gagnant ont aussi un revers. Il y a des perdants, des exclus, des captifs. Il y a surtout des récepteurs confinés à un rôle passif et exclus des mécanismes qui feraient d'eux des acteurs principaux de leur vie. Ceux-ci sont bien souvent de simples citoyens qui sont dépossédés de leur statut d'acteurs sociaux au profit des experts. Il y a pourtant des acteurs qui sont susceptibles de dépasser le simple rôle instrumental auquel les confie la communication stratégique et désirent devenir co-constructeur avec d'autres de nouvelles informations, de nouveaux partenariats, de nouvelles formes d'organisations sociales. La communication stratégique a remplacé les diverses tentatives d'instaurer un dialogue entre les citoyens et les gouvernements. La fonction d'écoute des citoyens, a été confiné désormais aux experts. On ne peut que regretter le fait que les organisations publiques aient modelé leurs relations avec les citoyens sous le mode stratégique. Une autre éthique doit régir ces relations.
- 24 Une des grande perdante est la communication elle-même dont le rôle essentiel de créatrice de lien et de sens entre les humains a été relégué à l'arrière plan au profit d'un foisonnement d'image de toutes sortes liées au néo-libéralisme. Ce simulacre de la communication a gonflé ce que Breton (1992) appelle l'utopie communicationnelle actuelle.

Pour être iconoclaste : brisons l'image mécaniste et technicienne de la communication

La véritable communication

- 25 La communication est victime de sa propre image. Elle donne l'image d'un outil puissant qui peut imposer un sens, une manière de voir. Cette image a masqué un fait important au sujet de l'acte communicationnel. En effet, le véritable acte de communication ne consiste pas en un transfert d'information entre émetteur et récepteur mais par le modelage mutuel d'un monde commun au moyen d'action conjuguée (Varela, 1989 : 94). De simple récepteur qui décodait des signes présents dans l'environnement, le sujet est maintenant vu comme un acteur qui, non seulement interprète à partir de sa logique propre mais aussi qui construit ses propres représentations à travers un processus de co-action avec d'autres. C'est par la communication que l'individu existe et que se construit la réalité dans laquelle nous vivons (Pearce, 1989).
- 26 En fait, ce point de vue nous apprend que le sens n'est pas une donnée à reconnaître, ni une donnée imposée par des stratèges mais bien une donnée à co-produire dans une relation d'intersubjectivité. (Shotter, 1993) La quête de sens se fait à travers l'autre en co-action avec lui. C'est à travers ces échanges que le citoyen ou le travailleur construit avec d'autres des univers de signification qui rendent possible, bien que fragile, la vie en société et bien sûr, la vie professionnelle.
- 27 L'organisation est aussi construite par les actions et surtout les co-actions d'individus qui la font exister. C'est à travers des actions quotidiennes de conversation et d'échange que se crée et se tisse la trame organisationnelle. C'est aussi à travers ces actions que se copilote un projet collectif conçu conjointement

- 28 (Avenier, 1993 : 82). Les réseaux d'information vont constituer les fondements de l'organisation moderne. Mais ce sont les conversations, les différentes formes d'échange qui vont créer le sens dans un processus de co-action et d'interaction. Un rôle clé doit être attribué à la conversation (Mayère, 1993 : 106) car c'est par ce moyen que les travailleurs découvrent ce qu'ils savent, le partagent avec les collègues et dans un même mouvement créent un nouveau savoir pour l'organisation.

Une nouvelle image pour le communicateur

- 29 Le travail du communicateur en organisation s'est développé sous la tutelle du marketing et de la planification : il est devenu stratège. Certains voudront certes continuer d'assumer ce rôle. Mais d'autres préféreront briser cette réputation négative de « faiseur d'image » pour participer d'ores et déjà à une vision renouvelée de la communication où celle-ci apparaît comme une activité complexe qui crée l'organisation elle-même.
- 30 Et à ce titre, c'est le processus de création d'entente ou d'un « nous » qui mérite qu'on s'y arrête. Dans cette optique, devront être explorés les nouvelles pistes de recherche et les nouveaux lieux d'intervention. Les activités d'interlocution, de dialogue et de conversation vont permettre de mieux comprendre comment les êtres humains agissent en co-action avec les autres pour construire des ententes qu'ils ré-inventent au fil de leur devenir. C'est le défi auquel se heurteront les communicateurs et communicatrices d'entreprise et d'organisation de demain : devenir des spécialistes des « faits humains ».

Conclusion

- 31 La communication dans sa conception stratégique a montré ses limites. Dès lors, plutôt que d'être une fonction spécialisée d'expert, la communication doit redevenir une activité des êtres humains liée à leur capacité paradoxale d'interprète et d'être social. C'est à partir de ces derniers qu'elle doit être analysée comme un processus créateur de sens et de nouveauté et non seulement de richesse.

BIBLIOGRAPHIE

AVENIER Marie Josée, « La problématique de l'éco-management » in *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1993, Paris, p. 73-85.

BEAU Dominique, DAUDEL Sylvain, *Stratégie d'entreprise et communication*, Paris, Dunod, 1992.

BRAULT Lionel, *La COM, La communication d'entreprise au-delà du modèle publicitaire*, Paris, Dunod, 1992.

BRETON Philippe, *L'Utopie de la communication*, Paris, La découverte, 1992.

COSSETTE Marie-Nicole, *Enquête réalisée auprès de directions aux communications de dix organisations publiques québécoises*, présentée à l'ACFAS en juin 1993.

- DANET Didier, La stratégie militaire appliquée à la vie des affaires : Austerlitz ou Waterloo in *Revue française de gestion*, Janvier-février, 1992, Paris, p. 24-29.
- HABERMAS Jurgens, *Connaissance et intérêt*, Paris, Gallimard, 1976.
- KEMPF Alain, UTARD Jean-Michel, *Communication d'entreprise et publicité*, Paris, TechniPlus, 1992.
- Le MOËNNE Christian, « L'ère de la dissuasion symbolique » in Robert Boure et Isabelle PAILLIART, *Les théories de la communication*, Paris, Cinémaction n° 63, 1992.
- MARCH James G., *Décisions et organisations*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1991.
- MARTINET Alain Charles, *Épistémologie et Sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.
- MARTINET Alain Charles, « Stratégie et pensée complexe » in *Revue française de gestion*, Paris, mars-avril-mai, 1993, Paris, p. 71-72.
- MAYÈRE Anne, « Sciences de gestion et sciences de l'information : fragments d'un discours inachevé » in *Revue française de gestion*, nov-déc. 1993, Paris, p. 102-116.
- MESSIKA Liliane, *Les dircoms : un métier en voie de professionnalisation*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- MINTZBERG Henry, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1994.
- PEARCE Barnett, *Communication and the human condition*, Carbondale and Edwardsville, Southern Illinois University Press, 1989.
- REGOUBY A., *La communication globale*, Paris, Éditions d'organisation, 1988.
- SCHNEIDER Christian, *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Paris, Delmas, Belfond, 1994.
- SHOTTER John, *Conversational Reality, Constructing Life Through language*, London, Thousand Oaks, New-Delhi, Sage, 1993.
- TARDIEU Hubert, GUTHMAN Bernard, *Le triangle stratégique : stratégie, structure et technologie de l'information*, Paris, Édition d'organisation, 1991.
- TIXTER-GUICHARD Robert, CHAIZE Daniel, *Les Dircoms. A quoi sert la communication ?* Paris, Seuil, 1993, p. 535.
- VARELA FRANCISCO J., *Connaître les sciences cognitives*, Paris, Seuil, 1989.
- VON FÜRSTER Heinz, « Notes pour une épistémologie des objets vivants » in E. Morin et M. PIATTELI-PALMARINI, *L'Unité de l'homme 2. Le cerveau humain*, Paris, Seuil, 1974.
- Weil Pascale, *Communication oblige*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1990.

RÉSUMÉS

La métaphore de la guerre oriente les actions des spécialistes en communication d'entreprise. Dans ce sens, la communication est associée à la stratégie. Elle est un outil pour vaincre le concurrent, s'imposer dans le champ symbolique et faire fructifier le capital-image de l'entreprise. Orienté vers les seules images qu'ils fabriquent, le communicateur délaisse les « faits ordinaires de communication » où des acteurs singuliers interagissent entre eux. Les points de vue actuels en communication nous invitent à libérer la communication de son image instrumentale et la voir comme un « construit » qui résulte de la co-action d'acteurs qui produisent le monde commun dans lequel nous vivons.

The metaphor of war orients the actions of experts in business communications. In this sense, communications is connected to strategy. It is a tool for beating the competition, for making the company known in the symbolic sphere and for cashing in on the image-capital of the enterprise. Geared only toward the images it creates, the communicator leaves behind « the ordinary facts of communication », where individual agents interact. Current views in the field invite us to free communications from its utilitarian image and to see it as a « construct » resulting from the action of people working together to create the common world in which we live.

INDEX

Mots-clés : communications, stratégie, organisation, critique

AUTEURS

MARIE-NICOLE CASSETTE

Marie-Nicole Cossette est professeur au Département de Communication de l'Université d'Ottawa. Elle enseigne en communication interculturelle et organisationnelle.

MICHEL VERHAS

Michel Verhas est chercheur au Centre RACINES (Recherche et Action en Communication Interculturelle pour un Non à l'Exclusion Sociale). Il poursuit des recherches en communication interculturelle et développement.