

LA COMMUNICATION, AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

L'efficacité commerciale tient essentiellement à la manière dont les dirigeants maîtrisent l'art de valoriser, en interne et en externe, tous les éléments constitutifs de la « compétence distinctive » de leur entreprise. Plaques tournantes du développement économique des pays et des régions, les entreprises optimiseront le potentiel de l'ensemble de leurs ressources par la recherche de l'excellence en communication.

Certes, voilà peut-être une évidence. Mais la communication ne serait-elle pas elle-même constituée d'un ensemble d'évidences dans lequel, hélas, certains puisent avec délectation, négligeant trop souvent la rigueur de la réflexion qui doit prévaloir à toute démarche de communication ?

Communiquer ne s'improvise pas.

Communiquer s'inscrit dans une démarche d'entreprise, elle-même basée sur un plan de développement, avec un objectif ciblé, et la mise en place de moyens humains et budgétaires nécessaires et suffisants. Les techniques de communication sont multiples. Et dans cet énorme réservoir, les entreprises doivent puiser avec mesure et méthode. Seule la cohérence entre la **cible**, le **message** et la **technique**, favorisera le succès de la communication. Encore faudra-t-il tenir compte, lors de l'élaboration du couple « message-technique », d'un quatrième facteur d'influence : la « **culture** » de l'entreprise émettrice du message. Rien de pire que ces messages publicitaires incapables de refléter la personnalité de l'entreprise, incapables d'exprimer au récepteur du message cette petite différence qui permettra de créer ou de renforcer une relation « win-win ».

Ce constat est tout aussi valable dans le contexte de la communication personnelle. Trop d'organisations, aujourd'hui encore, n'offrent pas à leurs cadres et dirigeants l'opportunité de communiquer efficacement, soit par manque de formation, soit par absence de culture de la communication dans l'entreprise. Une telle carence est la porte ouverte à des désillusions. L'entreprise devient alors une organisation insipide au sein de laquelle l'absence de repères risque d'entraîner la démotivation des éléments les meilleurs.

Or, il y a matière à communiquer efficacement dans toute entreprise, surtout dans une société de services dont la force principale réside dans son capital humain, le plus difficile, mais également le plus enthousiasmant, à manager.

Heureux qui comme Unique...

La communication rend-elle heureux ?

Dans la mesure où elle permet d'épanouir l'individu dans l'entreprise et de valoriser l'entreprise dans le marché, la communication peut en tout cas rendre UNIQUE. Cette unicité créera la différence entre acteurs dans un marché de plus en plus concurrentiel et compétitif.

Vouloir être unique relève également du rêve. Et rêver peut s'avérer utile pour un dirigeant d'entreprise. Le rêve permet d'établir des projections dans l'avenir. En ramenant ces projections dans la réalité quotidienne des affaires, le dirigeant crée les conditions optimales de la coalition nécessaire entre le pouvoir de l'imaginaire et un retour permanent aux sources mêmes de la vie de son entreprise.

Dans un tout autre contexte d'espace-temps, le poète français Joachim du Bellay écrivait au milieu du XVI^e siècle un magnifique poème qui, bien que sous le thème des « Regrets »,

*Heureux qui, comme Ulysse, a fait un beau voyage,
Ou comme cestui-là qui conquiert la toison,
Et puis est retourné, plein d'usage et raison,
Vivre entre ses parents le reste de son âge !
(...)*

Joachim du Bellay (1522-1553)

nous rappelle que nos racines sont d'autant plus fortes qu'elles ont pu se nourrir de rêve et d'évasion.

C'est tout l'art du manager de ce début de XXI^e siècle de valoriser le *core business* de son entreprise, en puisant, aux sources du rêve et de l'imaginaire, la force de créer et de communiquer



Marc-Frédéric Everaert
Consultant
en Marketing & Communication

une réalité dans laquelle se retrouveront tant les collaborateurs de l'entreprise que l'ensemble des partenaires extérieurs.

Communiquer renforce le pouvoir.

D'autre part, un projet d'entreprise, tout comme un projet de société, est porteur d'émotions et de sensibilités. Celui qui parvient à canaliser les énergies qui naissent de l'expression de ces émotions et à communiquer avec conviction les forces maîtresses du projet, pourra obtenir l'adhésion d'une majorité à sa réalisation. Certes, l'histoire nous a souvent démontré les dérives parfois catastrophiques auxquelles aboutit la mise en œuvre de projets surmédiatisés dans certaines régions et dans certaines sociétés en rupture d'équilibre sociologique, politique ou économique. Aujourd'hui, la défense des valeurs profondes de la démocratie dans la société civile, et l'application des critères normatifs de rentabilité dans le monde de l'entreprise, sont autant de garde-fous contre ces dérives.

L'optimisation du profit dans un milieu concurrentiel oblige l'organisation à trouver un juste équilibre entre une communication interne nécessaire au partage de valeurs communes issues de la culture de l'entreprise, une communication externe utile, voire indispensable, à sa notoriété, et une gestion

budgétaire rigoureuse. Et l'entreprise qui exploite judicieusement tous les atouts de la communication dans la recherche permanente de l'optimisation de l'ensemble de ses ressources, détiendra, dans sa zone d'influence, une part du pouvoir social, économique et commercial.

Si ce raisonnement vaut pour l'entreprise dans son ensemble, il est bien entendu valable tout autant, si pas davantage, pour le dirigeant.

Qu'est ce qu'un manager communicateur ?

Le manager moderne est à la recherche permanente et à l'écoute de toute information utile au bon fonctionnement de ses activités. Garder jalousement ces informations ne lui donnera qu'un pouvoir momentané ; partager l'information, non seulement relève d'une attitude normale de tout bon gestionnaire, mais, surtout, renforce sa notoriété, sa crédibilité et son autorité, donc son pouvoir. Il « C »ommunique.

Communiquer prend ici tout son sens : de l'information à la formation, et jusqu'à la vente, sans négliger l'art de convaincre et de séduire.

- **Informer** est un des premiers devoirs du management de l'entreprise. Le personnel, les clients, les fournisseurs et autres partenaires extérieurs, ainsi que la presse, sont toujours à l'écoute, quand bien même cette dernière serait passive. En rendant cette écoute active par une diffusion mesurée et ciblée de l'information, l'entreprise se nourrit elle-même de sa propre communication qui devient interactive entre tous les acteurs en présence.
- **Former** est une source d'enrichissement pour le management. Les interlocuteurs internes et externes sont en effet d'autant plus réceptifs à l'information, qu'ils possèdent une bonne connaissance de l'entreprise, de ses produits et de ses services. Le niveau d'interactivité de la communication au sein de l'organisation est proportionnel à la capacité de réaction issue de la compréhension des messages. Former et communiquer relèvent donc d'actions managériales qui s'enrichissent l'une par l'autre. Ce n'est d'ailleurs ni un hasard, ni une fantaisie, si, de plus en plus, le management de la connaissance trouve officiellement sa place

dans l'organigramme de sociétés en quête permanente d'une dynamique de croissance.

- **Convaincre** n'est pas facile. Mais à quoi bon communiquer si l'objectif n'est pas de convaincre ? Avant de prendre la parole en public, le dirigeant d'entreprise a-t-il réfléchi à la manière de convaincre son auditoire ? Et pourtant les réunions pourraient être plus courtes et plus efficaces si la communication y était mieux préparée et si les messages étaient diffusés en respectant les règles de l'art de convaincre. Ces mêmes règles sont valables dans la communication publicitaire ; trop de messages ne convaincront jamais faute d'avoir fait l'objet d'une préparation minutieuse et réfléchie intégrant tous les éléments de la communication (cible, message, technique, culture). Comme quoi, communiquer ne s'improvise pas.
- **Séduire** par contre, relève d'un jeu plus subtil, dans lequel l'outil de l'efficacité recherchée peut se retourner contre son auteur comme une arme dangereuse. La séduction facilitera beaucoup la conviction ; mais gare si l'objet de la conviction ne répond pas aux attentes du récepteur du message. Il s'en suivra, non seulement une perte de crédibilité, mais également une dilution de la confiance. Or cette dernière constitue un élément majeur du succès de la communication. Séduire relève donc d'un art d'autant plus difficile qu'il met en scène la sensibilité et l'émotivité du public cible. Mais il n'y a jamais de communication efficace sans une dose minimale de séduction, ne fût ce que dans la forme du message.
- **Vendre** constitue la finalité de la communication en entreprise. Vendre une idée, un concept, un service, un produit... Le client est partout, dans et en dehors de l'entreprise. Il fait partie de l'environnement permanent du dirigeant et de ses collaborateurs. Il n'est pas un département sans client interne ou externe, et chaque client doit à son tour compter avec ses propres clients. Notre société toute entière est « orientée client » ; il y a donc, dans toute démarche d'entreprise, obligation de résultat. Et tous les chaînons de l'entreprise sont solidaires dans cette démarche ; la communi-

cation constitue le lubrifiant qui permet aux multiples chaînons de s'articuler harmonieusement autour du projet que l'entreprise développe dans sa recherche permanente de la qualité et du succès.

La démarche de la communication est permanente.

Ce cycle permanent de la communication, qui va de l'information à la vente, s'inscrit dans une démarche qui devient progressivement naturelle pour les entreprises gagnantes sur leur marché.

La concurrence est dure dans la majorité des secteurs et la compétition est un extraordinaire aiguillon dans la recherche de l'excellence. Le leadership sur un marché ou dans une niche de marché s'acquiert difficilement. Il peut toutefois se perdre rapidement dès que s'installe le confort du succès et que se relâchent les efforts de communication interne et externe. Cette communication alimente la vivacité de toutes les composantes de l'entreprise. Elle oblige Cadres et Dirigeants à être à l'écoute permanente de leur organisation pour être capables de définir et d'exploiter les éléments de sa différence dans un environnement donné.

C'est ce qu'en marketing, on appelle la « compétence distinctive ».

Elle sert de repère à tous les collaborateurs de l'entreprise, à ses clients et à ses partenaires ; elle fait partie intégrante de la culture de l'entreprise. Définir précisément et valoriser cette compétence distinctive par la mise en place et l'exploitation efficace d'outils de communication adaptés à l'environnement interne et externe, s'inscrit aujourd'hui dans la mission des dirigeants qui veulent positionner favorablement leur organisation sur un marché que les privatisations, l'internationalisation et la mondialisation rendent de plus en plus concurrentiel.

Jun 2004