

III.

La communication au cœur du développement de votre entreprise

L'efficacité entrepreneuriale tient beaucoup 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, analysés à l'aune des 8 P du *management mix*. Plaques tournantes du développement économique des pays et des régions, les PME optimiseront le potentiel d'efficacité de leurs ressources par la recherche de l'excellence en communication.

Une évidence ? Encore une fois, à vous de juger. 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 suffi-

sants.^(*) 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 « gagnant - gagnant ». Rappelez-vous l'USP, cette promesse différenciatrice que seule votre entreprise peut faire à sa cible de clientèle. C'est autour de cette USP que vous devez construire vos messages.

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

() J'attire votre attention à cet égard sur le fait qu'il n'y a pas de grand ou de petit budget, mais simplement des budgets adaptés à la taille de l'entreprise **et** de sa cible. L'analyse, la réflexion et la créativité permettront d'établir l'équilibre entre le « nécessaire » et le « suffisant »... sachant qu'il faut savoir investir dans la communication pour gagner !*

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.

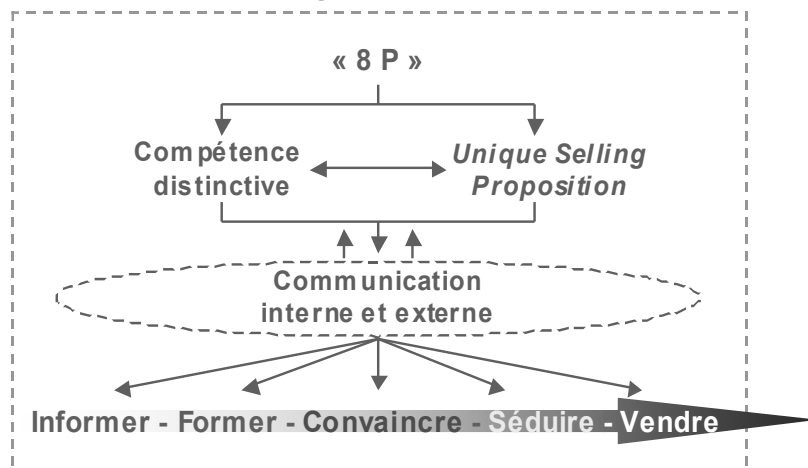
Or, comme vous le savez, il y a matière à communiquer efficacement – *j'insiste sur ce terme* – dans chaque entreprise.

Plaidoyer pour une communication efficace

Patrons et dirigeants d'entreprises sont à la recherche permanente et à l'écoute de toute information utile au bon fonctionnement de leurs activités. Garder jalousement ces informations ne leur 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.

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

La communication
au cœur du *management mix* de l'entreprise



Informer est l'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 « le management de la connaissance » trouve 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 au sens le plus large. Trop de messages ne convaincront en effet jamais faute d'avoir fait l'objet d'une préparation minutieuse et réfléchie intégrant tous les éléments de la communication à savoir : la cible, le message (en tenant bien compte du cœur du message qui doit être constitué de la USP), la technique de diffusion de l'information, ainsi que les éléments de la culture d'entreprise. 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. 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.

Tous les chaînons de l'entreprise sont solidaires dans cette démarche ; **la communication est donc bien 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.**

*A propos, avez-vous remarqué que le mot **communiquer** comprend les six lettres UNIQUE que l'on retrouve également dans l'expression *Unique Selling Proposition* ?*

Communiquer rend unique ... un rêve ?

Dans la mesure où elle permet d'épanouir l'individu dans l'entreprise et de valoriser l'entreprise dans le marché, la communication peut 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.

C'est tout l'art subtil du manager du 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 une réalité dans laquelle se retrouveront tant les collaborateurs de l'entreprise que l'ensemble des partenaires extérieurs.

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 commu-

(*) Désignation générique des activités qui constituent la base – la vocation – d'une entreprise.

niquer 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 gouvernance et 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 et nécessaire à sa notoriété et à la promotion de son offre, et une gestion budgétaire rigoureuse.



L'entreprise qui exploite judicieusement tous les atouts de la communication dans la recherche permanente de l'optimisation de l'ensemble des ressources de son *management mix*, détiendra, dans sa zone d'influence, une part du pouvoir social, économique et commercial. Ce qui induit notoriété, reconnaissance d'un savoir-faire et image de marque positive.