

IDENTIFICATION DU SUJET**Code élément: X6FRC****Intitulé élément : communication d'entreprise****EXAMEN***Code épreuve : X6FRC* *Intitulé épreuve : Communication Entreprise S6*

Durée : 2h00 Documents autorisés : aucun

Enseignant responsable : M. JEAN PHILIPPE RIAANT

INDICATIONS FOURNIES AU CANDIDAT : celui-ci traite toutes les questions | ____ | question(s) au choix le sujet correspondant aux enseignements suivisLe **sujet** comporte | **5** | page(s) **Oraux** : L'épreuve écrite est suivie d'un oral OUI NON

Après avoir lu le texte ci-après, vous répondrez de manière concise, sans paraphrase (quelques lignes pour chaque question) aux questions suivantes :

- 1- Quels peuvent être les risques encourus par une entreprise menant une opération de communication externe par le sponsoring d'un événement sportif ?
- 2- En quoi l'image est-elle une ressource de l'entreprise ?
- 3- Expliquez « cohérence et continuité de ce que l'entreprise communique d'elle-même ».
- 4- Trouvez un synonyme à « publics clés de l'entreprise ».
- 5- Pourquoi une politique d'image doit-elle évoluer ? Sur quels outils l'entreprise peut-elle s'appuyer ? Donnez deux exemples d'évolution de politique d'image.
- 6- Donnez un synonyme à « devise de l'entreprise ».
- 7- Pourquoi l'auteur recommande-t-il de porter une attention particulière aux groupes d'influence ?
- 8- Est-ce que l'entreprise peut tout dire de sa stratégie de communication ? Expliquez les limites.
- 9- Donnez un exemple de communication court terme nuisant à l'image à moyen terme.
- 10- Quels sont les enjeux de communication lors de l'implantation d'une nouvelle centrale électrique dans une région ?
- 11- Qu'entend l'auteur par « niveau de bruit » ?
- 12- Quels sont les critères qui peuvent déterminer le choix d'un média dans une tactique de communication ?

A l'attention du candidat :

modsujet2006.doc

- N'oubliez pas de reporter le code de l'épreuve et le code de l'élément pédagogique dans l'en-tête de la copie
- Si le sujet comporte plusieurs parties, utilisez une copie par partie et portez le titre de la partie sur chaque copie
- Les résultats seront publiés par l'UFR (ou le département)
- Si l'épreuve est suivie d'un oral, la convocation à cet oral est faite par l'UFR (ou le Département), renseignez-vous dès maintenant auprès de son secrétariat.

Extrait de : RELATIONS PUBLIQUES: L'ETAT DE L'ART - Jean-Pierre Beaudoin

III- UN ROLE STRATEGIQUE

Retour, d'abord, sur les termes, à nouveau. Qu'est-ce qui n'est pas stratégique aujourd'hui? Veillons à éviter l'abus de langage. Si l'on veut prétendre à un rôle stratégique, c'est que l'on se trouve en présence d'un enjeu stratégique face auquel il convient de gérer les ressources qui permettent d'y répondre.

A- Un enjeu stratégique: l'opinion

Le risque fait naturellement partie de la vie de l'entreprise. Il n'y a pas d'entreprise sans risque. Toute l'évolution des fonctions de gestion a été commandée par cet impératif constant de réduire les risques en en comprenant les mécanismes et en les maîtrisant.

Les risques existent toujours, mais sont moins susceptibles de conséquences fatales si la gestion est convenable. Le progrès de la gestion a ainsi cherché à réduire les risques techniques, les risques financiers, les risques commerciaux, les risques sociaux. L'acuité ou l'acceptabilité du risque dépend, pour une part, de l'acceptabilité de ses conséquences potentielles pour le milieu social. L'évolution de la société et des moyens de communication qui l'irriguent a fait venir sur le devant des préoccupations des chefs d'entreprises le risque d'opinion. La gestion de l'image comme ressource de l'entreprise prend ainsi une dimension nouvelle: un accident d'image peut mettre en cause la gestion d'autres risques: sociaux, financiers, commerciaux. On ne peut plus traiter l'opinion comme un détail. Plus: on doit, pour exprimer au mieux sa compétitivité sociale, financière, commerciale, gérer son image dans l'opinion. En fait, il n'y a plus de stratégie d'entreprise sans stratégie de communication.

Venons-en donc, dans ce cadre, à ce qu'est le rôle stratégique des relations publiques. Il s'exprime sur trois points principaux: la structuration du message de l'entreprise, la hiérarchisation des priorités de publics, l'affectation des ressources aux moyens de communication, celle-ci découlant des deux précédentes.

B- La structuration du message

S'inscrivant dans le moyen/long terme, la stratégie de communication a besoin d'une épine dorsale qui organise la cohérence et la continuité de ce que l'entreprise communique d'elle-même. Visant à faire comprendre et faire adhérer, elle doit tenir compte, pour l'organisation du message et de ses déclinaisons, de l'état et de l'évolution de l'opinion des publics. C'est ici que l'intelligence initiale des publics trouve sa première utilité.

Le rôle stratégique des relations publiques consiste alors à procéder méthodiquement au rapprochement de ce qui fonde l'entreprise avec ce qui fonde l'opinion de ses publics afin d'identifier points de rencontre et points de divergence. La notion de valeurs devient ici opératoire: quelles sont les valeurs qui animent l'entreprise et auxquelles tels publics sont dans la situation d'adhérer? Quelles sont les valeurs fondatrices de publics clefs de l'entreprise qu'il convient que celle-ci prenne en compte afin de permettre la communication sur des aspects concrets de son activité? L'extension actuelle du recours par les entreprises au mécénat et au parrainage est l'une des manifestations les plus claires de la mise en oeuvre de cette démarche ou, du moins, de la reconnaissance de son utilité. Ces messages fondateurs doivent impérativement être explicitement formulés et partagés avec l'ensemble des personnels. Des démarches du type "projet d'entreprise" sont de celles qui y contribuent. Ils doivent ensuite servir de référence constante à la formulation de tout message particulier afin de répondre à la double question: le message particulier que je délivre aujourd'hui est-il cohérent avec ma politique d'image?

Sinon, la dissonance entre un message qui naît de l'entreprise et la politique d'image traduit-elle une déficience dans la formulation de ce message ou une péremption de la politique d'image? Car cette dernière n'est naturellement pas intangible et doit donner lieu à des révisions périodiques à la lumière tant de l'évolution de l'entreprise que des valeurs de la société qui l'entourne. L'observation montre que des révisions significatives interviennent à une périodicité, selon les secteurs considérés, de trois à sept ans. On est bien dans le moyen/long terme. Un changement significatif plus fréquent doit faire soupçonner que la démarche initiale de formulation d'une politique avait été trop superficielle, conjoncturelle, donc insuffisante.

A l'attention du candidat :

modsujet2006.doc

- N'oubliez pas de reporter le code de l'épreuve et le code de l'élément pédagogique dans l'en-tête de la copie
- Si le sujet comporte plusieurs parties, utilisez une copie par partie et portez le titre de la partie sur chaque copie
- Les résultats seront publiés par l'UFR (ou le département)
- Si l'épreuve est suivie d'un oral, la convocation à cet oral est faite par l'UFR (ou le Département), renseignez-vous dès maintenant auprès de son secrétariat.

Les deux formes les plus symptomatiques de cette épine dorsale de la communication stratégique sont le logo et la devise de l'entreprise, les deux éléments hérités de la traditionnelle héraldique. C'est dans ces deux éléments que l'entreprise doit parvenir à résumer le mieux ce qui lui est essentiel, l'interface la plus centrale à l'ensemble de ses publics.

C- La hiérarchisation des publics

L'efficacité d'une communication peut être accrue ou diminuée par l'ordre dans lequel elle est établie avec les publics concernés. Une erreur sur ce point peut conduire à des résultats inverses de ceux que la communication recherchait. Une information positive peut engendrer des résultats négatifs si elle est utilisée dans un comportement maladroit vis-à-vis de publics concernés. L'exemple le plus classique dans ce domaine est le déclenchement de grèves de revendication salariale dans des entreprises à la suite de l'annonce aux milieux financiers de résultats brillants sans explication simultanée au personnel de la destination de ces résultats.

C'est donc une partie du rôle stratégique du professionnel des relations publiques que de concevoir la chronologie de la communication, l'ordre de priorité des publics d'une entreprise. Cet ordre est établi suivant des critères qui varient selon que l'on est dans une communication de nature institutionnelle ou conjoncturelle.

1- l'analyse institutionnelle

La connaissance intime et méthodique des publics, de leurs opinions et de leurs attitudes vis-à-vis de l'entreprise permet de répondre à une question centrale: qui a le pouvoir de mettre en cause mon activité par un processus simple? Si un public peu nombreux et organisé ou susceptible de s'organiser peut s'opposer efficacement à la volonté de l'entreprise, il devra faire l'objet d'une attention toute particulière. Si au contraire un projet vital ne pourrait trouver d'opposition efficace que par une action d'un public très dispersé, le risque ne se concrétisera ni aisément, ni rapidement. Des cas extrêmes de la concentration sont par exemple l'existence d'un actionnaire dominant, d'un fournisseur dominant, d'un client dominant, d'une autorité réglementaire décisive ou d'un groupe disposant d'une influence dominante sur l'opinion publique.

En dehors de toute matérialité immédiate d'un risque de cette nature, la responsabilité institutionnelle des relations publiques sera de disposer avec des publics de ce type d'une relation permettant de compter sur leur adhésion aux projets de l'entreprise et de percevoir très tôt toute modification de leur attitude ou de leur comportement afin d'en tenir compte et d'en éviter les effets ou, mieux, d'en tirer parti.

Cette hiérarchie institutionnelle des publics est un élément de la politique de communication, au même titre que l'identification des valeurs et la formulation des messages. Il convient donc qu'elle soit établie formellement. Au contraire des messages, cependant, il ne convient pas qu'elle soit, dans son détail, largement partagée avec l'ensemble du personnel de l'entreprise. Autant il est courant, donc souvent excessivement banal, qu'une entreprise proclame le souci prioritaire qui est le sien de son personnel, de ses actionnaires et de ses clients, autant une indication de l'analyse en profondeur de la position stratégique de ses publics est une information précisément trop stratégique pour être rendue publique. Une entreprise qui identifierait le caractère attaquant de tel aspect de son processus de production du point de vue de l'environnement n'a, par exemple, aucun intérêt à publier la priorité qu'elle accorde au traitement ou au moins à la surveillance des publics concernés. C'est d'ailleurs une règle générale que de ne pas divulguer la stratégie que l'on applique. On peut en indiquer les objectifs, mais pas les voies choisies pour atteindre ceux-ci. En relations publiques, les objectifs s'expriment en termes d'image et les publics sont non des cibles, mais des partenaires ou opposants potentiels dans la poursuite de ces objectifs.

A l'attention du candidat :

modsujet2006.doc

- N'oubliez pas de reporter le code de l'épreuve et le code de l'élément pédagogique dans l'en-tête de la copie
- Si le sujet comporte plusieurs parties, utilisez une copie par partie et portez le titre de la partie sur chaque copie
- Les résultats seront publiés par l'UFR (ou le département)
- Si l'épreuve est suivie d'un oral, la convocation à cet oral est faite par l'UFR (ou le Département), renseignez-vous dès maintenant auprès de son secrétariat.

2- l'analyse conjoncturelle

Celle-ci semble plus simple puisqu'elle s'appuie sur une situation active où les rôles des protagonistes et leurs pouvoirs sont supposés s'exprimer directement, donc être directement lisibles. Il convient cependant de prendre garde, ici aussi, aux lectures trop directes et aux conclusions trop hâtives. La communication s'analyse toujours, mais en particulier dans les programmes conjoncturels, en termes de concurrence de communication. La connaissance acquise par l'étude des publics éclairera la capacité spontanée de chacun à adhérer aux positions de l'entreprise. Entre l'opposition dogmatique qu'il serait vain de vouloir faire changer et l'adhésion immédiate de groupes dont les intérêts sont liés à ceux de l'entreprise, pour lesquels l'effort sera donc minime, il y a place pour toutes les situations intermédiaires.

En outre, cette concurrence de communication est une concurrence pour l'acquisition d'alliés. Mais ces alliés ne sont pas nécessairement le public ultimement visé. C'est le cas toujours, par exemple, pour les journalistes: la recherche de leur soutien ne vaut que pour autant que celui-ci se traduit en soutien, réel ou supposable, de leurs lecteurs. Ou encore, l'implication de médias grand public dans des démarches visant à emporter l'adhésion de pouvoirs publics ne se justifie pas par l'analyse technique simple, au terme de laquelle s'imposerait seule la communication directe avec les décideurs concernés, mais par la mise en jeu de la sensibilité des politiques à l'opinion, même si la mobilisation réelle de celle-ci est finalement exceptionnelle. On donne des signes plus qu'on ne prouve des soutiens.

Enfin, l'analyse conjoncturelle doit toujours être éclairée par l'analyse institutionnelle.

Une situation momentanée doit toujours être inscrite dans la durée. Si une communication conjoncturelle produit une utilité immédiate dont les effets profonds sont contraires au sens souhaité pour l'évolution de la communication à plus long terme, la valeur réelle de cette utilité immédiate peut être totalement remise en cause. La stratégie de communication doit donc constamment prendre en compte cette dialectique permanente entre utilité de court terme et sens de long terme.

3- l'affectation de ressources aux moyens

L'expression du rôle stratégique des relations publiques dans le choix des moyens de la communication procède d'une démarche financière et d'une démarche relevant de la logique de communication.

a- une démarche financière

Les relations publiques sont un investissement. La règle commune qui veut qu'un investissement soit justifié par une rentabilité s'applique à celui-ci comme aux autres. On a dit que l'efficacité des relations publiques s'exprime le plus souvent en termes de réduction de coûts pour d'autres fonctions de l'entreprise. Le niveau de l'investissement doit donc être proportionné, mais non nécessairement proportionnel à l'enjeu.

Dans les situations les plus courantes, un point de repère commode dans le choix des moyens est le coût de l'unité de communication. Entre plusieurs fournisseurs d'édition, de production de vidéo ou autres, la comparaison économique est possible, à caractéristiques techniques semblables, et on peut ainsi prévoir globalement ce qu'il en coûte de mettre en oeuvre un programme "classique" s'adressant à un nombre de publics évalué. Il suffit pour cela de puiser dans l'expérience courante. Référence pratique, ces moyennes de coût perdent tout sens lorsqu'elles sont plaquées sur des situations plus exceptionnelles. S'il s'agit par exemple de mettre en oeuvre une communication qui vise à l'acceptabilité par les publics concernés d'une grande infrastructure, centrale électrique, autoroute ou voie de TGV, par exemple, le coût des relations publiques ne pourra plus être jugé par référence à l'investissement par personne concernée, mais par référence au prix de l'enjeu. Le coût des relations publiques nécessaires à créer les conditions dans lesquelles un conseil général votera en faveur d'une infrastructure est exorbitant ramené au coût par conseiller général, mais négligeable comparé au prix de ladite infrastructure et, plus encore, au coût de l'échec de l'entreprise. C'est pourquoi l'investissement doit être proportionné plutôt que proportionnel: il obéit à une logique d'adéquation plutôt qu'il ne résulte de ratios systématiques.

A l'attention du candidat :

modsujet2006.doc

- N'oubliez pas de reporter le code de l'épreuve et le code de l'élément pédagogique dans l'en-tête de la copie
- Si le sujet comporte plusieurs parties, utilisez une copie par partie et portez le titre de la partie sur chaque copie
- Les résultats seront publiés par l'UFR (ou le département)
- Si l'épreuve est suivie d'un oral, la convocation à cet oral est faite par l'UFR (ou le Département), renseignez-vous dès maintenant auprès de son secrétariat.

b- une logique de communication

La description des moyens est effectuée à la lumière de deux critères principaux: le niveau de bruit et la recevabilité de la forme.

L'intensité de la communication existante varie d'un public à un autre et d'un thème à un autre.

Certaines catégories de publics se caractérisent par le peu de messages qui circulent en leur sein et la discrétion avec laquelle ils circulent. D'autres au contraire semblent en permanence agités de préoccupations nombreuses, changeantes et sonores. Les mêmes différences se retrouvent entre les thèmes: certains provoquent une attention et un bruit immédiat, d'autres rencontrent un intérêt limité ou une indifférence caractérisée.

Ces caractéristiques se croisent entre elles bien entendu: les thèmes n'ont d'existence en communication que circulant dans le système que constitue un public.

L'examen de ces situations permettra de déterminer l'intensité nécessaire d'une communication pour être entendu, sur un thème donné, par un public donné, en fonction de la concurrence d'autres bruits issus d'autres sources.

Vient ensuite aider à la décision le critère de recevabilité de la forme. Chaque public a ses "habitudes de lecture" et chaque thème est attendu dans un registre d'expression. Les modes d'expression d'une entreprise de cosmétiques vers ses marchés ne sont pas ceux de l'Académie des Sciences vers les milieux de la recherche. "Le média est le message": le destinataire d'un message doit au premier coup d'oeil reconnaître que tel média s'adresse à lui parce qu'il revêt une forme qui entre dans son univers de communication. Ou bien on aura volontairement décidé de choisir un mode "décalé", en cherchant précisément à trancher sur l'ambiance générale, mais au moins le fera-t-on sciemment. Aux pratiques propres aux publics s'ajoutent pour éclairer le choix les pratiques propres à la société: la propension actuelle à "événementiel" correspond certes à une recherche de niveau de bruit, mais aussi à un état de la pratique sociale; on a déjà évoqué l'accroissement du recours au mécénat comme moyen de situer sa communication sur le registre des valeurs, lui aussi caractéristique d'un état de la société.

Viennent enfin des critères plus purement techniques mais qu'il convient de ne pas négliger. Ils relèvent aussi pour partie de la relation média/message et, pour partie, de la valeur d'usage attendue du média. Une information "à chaud" ne peut pas prendre la forme d'une brochure en quadrichromie. Même si les moyens techniques actuels permettent de produire de l'édition de qualité très rapidement, un communiqué de presse doit continuer à ressembler à un communiqué de presse: simple, clair, structuré, court... et jetable après consommation immédiate. Un rapport annuel doit durer tout l'exercice, jusqu'à la prochaine édition. Un ouvrage de référence doit résister à des manipulations répétées. Une télécopie appelle une attention plus immédiate qu'une lettre conventionnelle. Le sur-investissement, comme le sous-investissement dans la production des moyens peut mettre en cause l'efficacité d'une stratégie par ailleurs bien conçue.

A l'attention du candidat :

modsujet2006.doc

- N'oubliez pas de reporter le code de l'épreuve et le code de l'élément pédagogique dans l'en-tête de la copie
- Si le sujet comporte plusieurs parties, utilisez une copie par partie et portez le titre de la partie sur chaque copie
- Les résultats seront publiés par l'UFR (ou le département)
- Si l'épreuve est suivie d'un oral, la convocation à cet oral est faite par l'UFR (ou le Département), renseignez-vous dès maintenant auprès de son secrétariat.