

CAMPUS DE LA COMMUNICATION

Entreprise et société : (re)construire la relation

30 juin 2011 – Palais d'Iéna, Paris

Synthèse

Sommaire

Conférence d'ouverture	3
La défiance, le nouvel état culturel de notre société ?.....	3
• Une crise de l'engagement dans un monde hyper-médiatisé.....	3
Gilles PELISSON	3
• L'entreprise, à l'origine d'un projet de société à partager.....	3
Laurent HABIB.....	3
• La communication face au temps : construire la relation de confiance.....	3
Bettina LAVILLE	3
• De la confiance aveugle à la confiance démocratique	4
Gilles LIPOVETSKY	4
• Le rôle des communicants dans un monde plat.....	5
Agir pour restaurer la confiance.....	6
• Reconstruire la relation entre les entreprises et la société	6
• Transformer les logiques de la communication	6
• Ouvrir le dialogue et développer la transparence	6
• Construire les conditions de la confiance	7
• Réactions.....	7
Echanges avec la salle	8

Conférence d'ouverture

Animation : Denis MARQUET, directeur de la communication de Crédit Agricole SA

La défiance, le nouvel état culturel de notre société ?

- Une crise de l'engagement dans un monde hyper-médiatisé

Gilles PELISSON

Président du groupement des professions de services

[Premières minutes non reprises]

Certains éléments, plus fondamentaux que la crise, doivent interpeller les communicants. Premièrement, les citoyens sont de moins en moins attachés à l'engagement. L'intérêt pour le collectif et pour l'engagement pour une cause supérieure se dilue progressivement. Le manager doit donc donner du sens à une tâche et l'éclairer par son objectif final.

Deuxièmement, le monde contemporain est un monde de l'hyper-transparence et de l'hypermédiatisation dans lequel les chefs d'entreprise sont tenus de rendre des comptes à la terre entière. Leur discours risque par conséquent de devenir tiède : dans une telle configuration du monde, il est impossible pour un chef d'entreprise d'affirmer des valeurs sans risquer de ne froisser personne. Cette mollesse du discours contribue à expliquer la désaffection dont souffrent les entreprises.

- L'entreprise, à l'origine d'un projet de société à partager

Laurent HABIB

Président d'Euro RSCG C&O

La crise de confiance est aussi ambivalente que l'opinion. Or la volatilité de cette dernière est particulièrement problématique. La crise de confiance a des limites : l'entreprise est aussi un facteur d'espoir ; elle est considérée par une majorité de Français comme un des lieux du développement économique et du progrès social. Séparant traditionnellement le public et le privé, la France vit une contre-révolution en considérant que l'entreprise peut établir le lien entre l'intérêt général et les intérêts particuliers. L'entreprise dispose donc d'un fort potentiel de confiance tout en souffrant d'un véritable discrédit.

Le rôle des communicants doit être de recréer la confiance. Cette dernière n'est possible que si l'entreprise ne trompe pas la population. D'autant que, dans un monde aussi transparent et exposé que le nôtre, il est impossible de la manipuler.

La communication des entreprises a besoin d'une forme d'intensité. L'entreprise ne peut pas se contenter de répondre à un contrat de base, construit sur ses dimensions sociale, économique et environnementale ; elle doit proposer un engagement, une identité susceptible de transformer la société.

- La communication face au temps : construire la relation de confiance

Bettina LAVILLE

Avocate associée au cabinet Landwell, présidente du mouvement Vraiment durable

Selon Dominique Schnapper, la société contemporaine est une société de défiance généralisée. Cette défiance généralisée envers les institutions, le politique et le secteur

public s'explique par les comportements. Nous vivons dans une société individualiste qui aspire à retrouver du collectif. Or, dans une société individualiste, le comportement des dirigeants (politiques, économiques, etc.) est finement examiné et la rupture de confiance survient lorsqu'il n'est pas conforme à leurs déclarations.

La communication doit être d'une part un monde de confiance et d'autre part un monde convaincant. Pour convaincre, il faut développer des arguments, et notamment des arguments publicitaires. A cet égard, il est intéressant d'observer la façon dont les entreprises se sont approprié la notion de l'environnement. Elles ont insisté sur le respect d'une réglementation de plus en plus sévère, puis ont développé des actions. L'entreprise Total, par exemple, a créé une fondation sur la biodiversité d'une qualité remarquable. Pourtant, cette fondation n'a eu aucune influence sur l'image de Total. De telles actions, mises en œuvre par de nombreuses entreprises, ont été considérées comme des opérations de *greenwashing*, même lorsqu'une telle qualification était sans fondement. A cause de cette image, aujourd'hui, près des deux tiers de la population n'accordent pas de crédit aux actions environnementales des sociétés. La construction de la confiance nécessite donc encore du temps.

L'attitude des communicants joue également un rôle dans la construction de cette relation de confiance. Par exemple, pourquoi donner la parole à Claude Allègre – qui selon la communauté scientifique se trompe – au lieu de l'accorder aux scientifiques pouvant réellement faire avancer le débat ? Et que reste-t-il des interrogations suscitées par la crise de 2008, lorsqu'un journal tel que *Le Monde* titrait sur la responsabilité collective de la crise ? De nouveau, la notion de temps est fondamentale. Le défi qui s'impose aujourd'hui aux communicants est ainsi de parvenir à concilier la réactivité d'une part et la gestion du temps d'autre part.

☛ De la confiance aveugle à la confiance démocratique

Gilles LIPOVETSKY

Professeur agrégé de philosophie à l'université de Grenoble, membre du conseil d'analyse de la société

La plupart des réflexions développées ci-dessus sont justes. Cependant, il faut s'interroger sur la nature de la crise de confiance dont il est question ce jour. S'agit-il d'un état de crise conjoncturel ou bien la crise est-elle le nouvel état culturel de notre société ? Je considère cette seconde option comme la plus juste.

Cette crise est profonde mais elle n'est pas totale. Elle est au contraire variable et fluctuante et l'état de crise n'est pas généralisé. Des actes de confiance se perpétuent tous les jours : prendre l'avion, consulter un médecin, payer avec une carte bancaire... L'organisation même de la vie quotidienne repose sur la confiance.

En outre, s'il existe une crise de confiance envers l'entreprise et les partis politiques, jamais les fondements de la démocratie ni du capitalisme n'ont été aussi solides. Et si les dérives de la science sont dénoncées, la majorité de la population attend également des réponses de sa part.

Une figure précise de la confiance s'efface : la confiance aveugle, inconditionnelle et absolutiste – autrement dit, la confiance religieuse.

La figure religieuse de l'adhésion est devenue incompatible avec la nouvelle figure de l'individualisation des sociétés. Les individus jugent, comparent : la figure démocratique de la confiance se déploie, une figure non absolue et compatible avec la montée du relativisme.

● Le rôle des communicants dans un monde plat

Laurent HABIB

Je ne suis malheureusement pas d'accord avec Gilles Lipovetsky. La légitimité religieuse et traditionnelle n'est pas touchée par la crise de confiance. En revanche, la légitimité des autorités est totalement remise en cause. Le monde qui s'impose aujourd'hui est un monde plat, dans lequel les autorités légales rationnelles sont remises en cause par principe.

Je n'approuve pas non plus les propos de Bettina Laville sur Total. Depuis 2005, toutes les marques de l'énergie sont touchées par la crise de confiance, or toutes communiquent sur le développement durable. Par exemple, les publicités de Gaz de France expliquaient que les modes de transport du gaz sont aujourd'hui vertueux.

Le problème de la communication est que son rôle n'est plus tant de convaincre que de faire aimer en dépit de la réalité ; or la société contemporaine ne souhaite plus aimer, elle veut être convaincue. Les communicants n'agissent plus pour convaincre, ce qui serait légitime. Ils agissent pour faire aimer des entités qui ne sont pas toujours respectables. Quoi de moins étonnant alors que la désaffection de la communication, des autorités et des entreprises ?

Gilles PELISSON

Un monde dans lequel les citoyens prennent le pouvoir ressemble à la Tunisie actuelle où, après la chute du régime, 80 partis différents ont émergé. Bien sûr, il faut pousser les peuples à s'exprimer, mais le monde qu'il faut rebâtir manque profondément de repères. Dans un monde surmédiatisé, à qui faire confiance lorsque les institutions manquent ? Jusqu'où les communicants essaient-ils d'embellir les choses ? J'imagine qu'Euro RSCG C&O a dû avoir un véritable débat de conscience lors de la diffusion d'un film sur Dominique Strauss-Kahn produit par leurs soins : la façon de présenter les choses est une véritable responsabilité des communicants. Les médias ne sont aimés qu'à partir du moment où ils inspirent la confiance. En tant que citoyen et chef d'entreprise, j'estime que j'ai perdu mes repères.

Laurent HABIB

Il est aisé de prendre l'histoire à revers. Il faut s'interroger sur la façon dont la communication est mise en scène au cœur de la société : les communicants finissent par en être les premières victimes. Toute communication est analysée comme un « coup de communication ». Le fond disparaît au profit de la forme et les communicants entrent dans un métalangage. L'outil qu'est la communication s'en trouve totalement perverti.

Gilles PELISSON

Une société produit et lance un film sur Dominique Strauss-Kahn alors qu'il n'est pas encore candidat : il s'agit tout de même d'une opération de communication.

Laurent HABIB

Cependant, lorsqu'un film est produit, il faut encore qu'un média accepte de le diffuser. Le monde de la communication doit aussi s'interroger sur ce point : un journal télévisé accepte d'utiliser des images produites par la marque, d'interroger les experts mis en scène par l'entreprise parce qu'il manque de moyens ou de temps... Le système lui-même est en crise de fonctionnement.

Bettina LAVILLE

Mon propos n'a jamais été de défendre la communication de l'entreprise Total mais d'expliquer que l'abus du *greenwashing* a rendu inaudibles les véritables efforts produits par les entreprises aujourd'hui.

Gilles Lipovetsky souligne que la société contemporaine est une société raisonnable, et Laurent Habib explique que les communicants ont pour objectif de « faire aimer ». Il existe

une profonde tension entre la raison et l'affect, qui influence la relation de confiance. Aujourd'hui, les citoyens sont de plus en plus informés – sans pour autant être mieux informés – face à des contenus de plus en plus complexes. En France, l'information est organisée selon un modèle vertical de la diffusion du savoir, de ceux qui détiennent le savoir vers la société civile. Cependant, un modèle horizontal se développe, celui des réseaux, qui vient remettre en cause les lieux de la légitimité de la parole. Or il est frappant de constater que les prises de paroles sur ces réseaux sont centrées sur le « moi ».

Agir pour restaurer la confiance

● Reconstruire la relation entre les entreprises et la société

Gilles PELISSON

Pour reconstruire la relation entre les entreprises et la société, il faut, premièrement, que les dirigeants soient exemplaires. Deuxièmement, il faut plus que jamais s'appuyer sur les collaborateurs de l'entreprise : ils sont capables de convaincre mieux que personne. Enfin, le client est aussi le mieux placé pour communiquer sur l'entreprise : il connaît les produits et a les moyens d'en parler. Il faut accompagner le nouvel état culturel que décrit Gilles Lipovetsky. La voie pour l'entreprise de demain est de s'intégrer dans la société et de s'appuyer sur ceux qui peuvent parler au mieux de la réalité et du quotidien.

● Transformer les logiques de la communication

Laurent HABIB

La communication peut recréer de la confiance en changeant de statut. Elle doit retrouver sa position de servante, puis aider l'entreprise à gérer la complexité de ce monde plat. Elle doit aider à reconstruire les autorités pour construire de la valeur. Ce travail suppose de réfléchir aux mécanismes de la légitimité.

Enfin, les entreprises doivent choisir leur logique de communication. Auparavant, cette logique était basique : la communication intervenait entre un système de production et un système de distribution pour créer de la valeur au bon moment. Aujourd'hui, une entreprise est un écosystème, disposant d'une communauté interne, d'une communauté de partenaires, d'une autre d'opposants, de parties prenantes légitimes, etc. L'entreprise doit s'exprimer sur des sujets multiples : la communication doit réussir à les traiter, à les hiérarchiser et à retrouver l'essence de l'entreprise. Par exemple, les entreprises produisent aujourd'hui des rapports de 800 pages sur le développement durable, mais elles ne s'expriment plus sur les sujets qui fondent sa valeur de marque.

● Ouvrir le dialogue et développer la transparence

Bettina LAVILLE

Les rapports sur le développement durable atteignent 800 pages en réponse à la réglementation. Le travail de la communication est de rendre intelligible et compréhensible un résultat complexe, sans trahir l'information qu'il contient. Tel est le socle de la confiance. La communication est donc de plus en plus un métier de médiation. Il faut se méfier des grandes déclarations et des chartes éthiques qui ne sont pas suivies d'effet. Elles construisent la défiance. Il faut, au contraire, confronter les points de vue entre les communicants et les experts, tel que le propose l'Association de communication et d'information sur le développement durable (ACIDD) lors de son université d'été : de cette confrontation peut naître une médiation créatrice de confiance.

● Construire les conditions de la confiance

Gilles LIPOVETSKY

Dans ce nouvel état culturel, la confiance doit se mériter. Il faut donc construire les conditions qui assurent la confiance. La communication joue, en cela, un rôle décisif, mais il faut savoir comment la penser car elle est capable du pire comme du meilleur.

Une communication flamboyante non suivie d'effet relève du pire. Les grandes déclarations d'engagements éthiques non respectés induisent ainsi une contradiction entre les déclarations et la réalité. La communication apparaît alors comme un gadget inutile.

Nous vivons pourtant une époque où la communication est essentielle. L'état de défiance nous pousse à sortir d'un modèle traditionnel de la communication, un modèle de communication unidirectionnelle, dominatrice et unilatérale. Il convient à présent de développer un autre modèle de communication, plus modeste, capable d'intégrer les acteurs de l'entreprise. La confiance se construit d'abord entre l'entreprise et ses acteurs. Pour cela, l'entreprise doit être à l'écoute de son personnel et quitter le modèle fordiste. Le management doit réaliser un important travail de communication. L'entreprise doit également être à l'écoute de ses clients. Un modèle de communication qui ne prendrait pas en compte la dimension humaine ne me paraît pas à la hauteur de la crise de la défiance.

● Réactions

Laurent HABIB

L'entreprise doit effectivement être à l'écoute et consciente des contradictions et des conflits qu'elle peut générer. Cependant, la communication doit garder sa puissance d'élan, d'envie et de transformation. Lorsqu'elle est trop encadrée, les communicants deviennent de simples gestionnaires d'un système de contrainte. La communication doit garder son impact et être, parfois, performative.

Gilles PELISSON

Il est intéressant de constater que, dans un monde qui perd ses repères politiques et institutionnels, le monde économique connaît l'arrivée des régulateurs et se crée, ainsi, un autre arbitre.

Par ailleurs, il me semble que le Grenelle de l'environnement est allé trop loin, trop vite. Les citoyens doivent réagir face aux politiciens pour sortir de la surenchère. Par exemple, aujourd'hui, tous les hôtels veulent installer un ascenseur pour l'accessibilité des personnes handicapées. Pourquoi le faire s'il existe des chambres accessibles au rez-de-chaussée et réservées aux personnes à mobilité réduite ? Aucune association ne tiendra ce discours. Il me semble donc que les communicants ont aussi un rôle à jouer pour sortir de la surenchère.

Bettina LAVILLE

Il peut être intéressant d'utiliser la campagne des primaires du parti Europe Ecologie les Verts comme un petit indicatif de la crise de confiance. Qu'y a-t-il de moins communicant qu'Eva Joly ? Qui connaît moins Nicolas Hulot qu'Eva Joly ? Qui connaît le mieux l'environnement ? Chacun peut constater le résultat.

Dominique Schnapper écrit que « chacun est de fait condamné à faire confiance à la compétence des autres. Et l'on peut dire qu'en ce sens jamais la confiance n'a autant été au fondement de l'ordre social, national et international. Mais cette dépendance est objective et abstraite. Si elle n'est pas soutenue par un minimum de confiance subjective, ne risque-t-elle pas de rester formelle ? Non seulement ces liens abstraits ont perdu la saveur et la signification des relations entre les personnes pour les remplacer par les seuls échanges entre des signes, mais le moyen risque toujours de devenir la fin de l'activité des hommes. La confiance subjective ne suit pas la confiance objective. Les individus démocratiques, qui entendent exercer leur pleine autonomie intellectuelle et juger de tout par eux-mêmes, ne

savent plus à qui faire confiance. Ils jugent que leur opinion vaut ce que vaut celle de tous les autres. Tout est opinion, observait déjà Tocqueville. En qui, en quoi avoir confiance ? La confiance subjective ne se décrète pas. ».

Echanges avec la salle

De la salle (Bertrand BIARD, agence de communication et de conseil C105)

La banque est un acteur fondamental de la relation de confiance. Denis Marquet pourrait-il exprimer son point de vue ? Par ailleurs, confiance et gouvernance sont deux mots qui ne sont pas toujours associés. Les acteurs publics et les entreprises développent des projets et des objectifs de court-terme et leur communication est basée sur le *storytelling*. Personne n'a évoqué le mot « vision ». Les communicants ne doivent-ils pas aussi conseiller aux gouvernants et aux entreprises de proposer des visions qui généreront de la confiance « en » quelque chose et non plus seulement de la confiance « à » quelqu'un ?

Gilles LIPOVETSKY

Existe-t-il encore des grandes visions ? L'Europe en était une mais elle ne suscite plus une grande adhésion. Il est difficile de proposer des visions collectives dans un monde d'hyper-individualisme. La société a davantage besoin de projets circonstanciés et précis que de grandes visions ponctuellement mobilisatrices. L'idéologie du progrès, sur laquelle s'est construite la modernité, a disparu depuis les années 1970. Les grandes visions du 20^e siècle (la révolution, la nation...) ont eu des conséquences catastrophiques. La vision écologique est peut-être une vision d'avenir, mais elle se heurte au problème de la croissance mondiale et de l'intégration des pays émergents.

Une grande vision, ainsi, ne devrait pas générer un renouvellement de la confiance. Aujourd'hui les individus n'ont plus une foi aveugle en l'avenir : ils ont besoin d'actions crédibles et concrètes et non de grands référentiels.

Denis MARQUET

La relation d'une banque avec son client ne repose en effet que sur la confiance. L'opinion publique, cependant, considère aujourd'hui que les banques sont responsables de la crise, que cette dernière sera durable, et qu'aucune leçon n'en a été tirée. La société contemporaine est une société de la paranoïa, qui aime à désigner un bouc-émissaire. La communication du Crédit Agricole tente donc de retrouver les fondamentaux de l'entreprise.

De la salle

Les communicants étaient des créateurs de liens. Leur métier consistait à améliorer la communication entre les individus. A force de confondre l'information et la communication, la publicité et la relation, les communicants ont créé de l'illusion.

En France, les relations publiques – c'est-à-dire les relations avec le public – ont été dévoyées par les métiers de la publicité : pourquoi ces métiers se sont-ils emparés d'une fonction à part entière ?

Par ailleurs, pour quelle raison n'existe-t-il pas en France des conférences de concertation entre les entreprises, les collectivités locales et les citoyens ? Ces conférences fonctionnent par exemple au Québec. Pourquoi le processus de décision reste-t-il dogmatique en France ? Les communicants n'ont pas su déranger et ils en payent aujourd'hui le prix.

Laurent HABIB

La continuité des enjeux et des sujets de la communication est une donnée tellement impérative que toutes les organisations s'y sont adaptées en abolissant la frontière entre la communication commerciale et la communication *corporate*. Les directeurs de la

communication intègrent ces enjeux et les agences de communication doivent apporter des réponses globales. Les propos précédents ne me semblent pas pertinents, eu égard aux enjeux contemporains.

Par ailleurs, il est terrible de constater que les métiers de la communication sont résumés par les mots « *storytelling* » et « conversation ». Je pense qu'il faut proposer des choses simples : pas un *storytelling*, mais un récit de marque ; pas une conversation mais un dialogue. Ce dernier s'organise. Par exemple, lors d'un débat public, il faut connaître le sujet du dialogue. Enfin, une « vision » risque toujours d'être éthérée et incertaine. Je lui préfère le mot « transformation » qui permet de définir des épreuves, une direction, un état d'esprit et une finalité.

Bettina LAVILLE

L'expression « faire rêver » correspond bien à l'illusion évoquée ci-dessus. Le rêve, s'il peut être induit par une bonne communication, est spontané avant tout.

Par ailleurs, la France ne parvient pas à organiser des conférences de concertation car les pouvoirs publics se méfient de ce type de rencontre citoyenne. Seule la conférence de 1999 portant sur les Organismes génétiquement modifiés (OGM) peut être qualifiée de véritable conférence de citoyens ; les autres ont toujours été organisées pour valider les décisions prises par les pouvoirs publics. Il est significatif à cet égard que la taxe d'aide aux Conférences locales d'information (CLI) prévue par la loi sur la transparence nucléaire n'ait toujours pas été votée par le parlement.

Gilles PELISSON

Les citoyens ont besoin d'être guidés dans les temps de crise. Il peut être souhaitable de trouver d'autres champs de vision que les extrêmes qui sont proposés par certains partis. Le monde de demain sera sans doute un peu plus multipolaire. Il faudra faire des choix et définir des priorités. Le G20 pourrait, par exemple, permettre de donner confiance en le monde de demain.

Par ailleurs, le monde des services propose de réenchanter le monde en partant d'une expérience réelle qu'il fait vivre différemment.

Gilles LIPOVETSKY

Le rêve peut générer des déceptions. Cependant, la communication ne peut pas éliminer la dimension du rêve, car il est une nécessité de l'existence. Le rêve doit être maintenu pour créer une marque disposant d'une véritable empreinte. Toutes les marques n'ont pas perdu leur légitimité : le secteur du luxe se porte très bien, or il s'agit précisément d'un secteur dans lequel le rêve est primordial. Il ne peut donc y avoir de marques qui font rêver sans un type de communication capable de faire rêver. Un management de qualité doit s'accompagner d'une dimension de rêve, sans laquelle il n'existe pas véritablement de communication.

