« Vous êtes des nôtres » : tentatives d'élargissement de la sphère interne de l'entreprise par la communication et les comportements de relations publiques

Axel Gryspeerdt

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1659>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1659

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1993

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Axel Gryspeerdt, « « Vous êtes des nôtres » : tentatives d'élargissement de la sphère interne de l'entreprise par la communication et les comportements de relations publiques », *Communication et organisation* [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1659> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1659

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

« Vous êtes des nôtres » : tentatives d'élargissement de la sphère interne de l'entreprise par la communication et les comportements de relations publiques¹

Axel Gryspeerdt

NOTE DE L'ÉDITEUR

Une version portugaise de ce texte est parue dans la revue : *Revista de Comunicação e linguagem*, n° 17/18, Lisboa, Cosmos, janvier 1993, pp. 171 à 180

Axel Gryspeerdt, « Tu és dos nossos » : tentativas de alargamento da esfera interna da empresa pela comunicação e pelos comportamentos de relações publicas

« Relations publiques et communication d'organisation »

- ¹ La symbolique utilisée par la publicité institutionnelle serait moins lourde et moins banale qu'un premier regard peut le faire penser² S'ils n'offrent pas la même séduction et la même émotion que les symboles de la publicité produit, les symboles et les images de la publicité institutionnelle apparaissent néanmoins comme des liens et des intercesseurs non seulement entre la firme et les destinataires de ses messages, mais aussi entre ces deux types d'acteurs et la société tout entière, réalisant par ce biais une sorte de construction sociale hautement appuyée par la représentation d'éléments censés traduire

le réel (éléments naturels, personnes en conversation, figurations partielles d'éléments physiques représentant l'entreprise...).

- 2 Nous proposons d'interpréter ce processus en faisant référence à l'idée selon laquelle les institutions tenteraient par le recours aux éléments iconiques utilisés dans la publicité institutionnelle, mais aussi par d'autres procédés d'énonciation, d'élargir ce qui peut être considéré traditionnellement comme leur sphère interne. La publicité institutionnelle appuierait ainsi l'effort des relations publiques traditionnelles des entreprises, en empruntant d'ailleurs à celle-ci les éléments principaux de son discours (signes de politesse, d'accueil, de courtoisie, d'estime). Yves Winkin soulignerait déjà antérieurement, qu'à ses yeux, bon nombre d'opérations de relations publiques pouvaient être considérées comme des rites de passage³. Publicités institutionnelles et situations concrètes de relations publiques seraient dès lors des « publics » qui leur sont acquis.
- 3 De manière pratique et empirique, l'examen de quelques publicités institutionnelles parues récemment dans les journaux tend à montrer que les messages véhiculés par les firmes qui parlent d'elles-mêmes (« l'entreprise elle-même est l'objet et la source de l'information » selon Jacques Ellul) sont moins à comprendre comme un « je me voyais déjà » (comme c'est souvent le cas en publicité produit-posseur de tel modèle de voiture ; consommateur de tel produit, dans la dimension réelle ou imaginaire) que comme le palier des attentes réciproques et d'une grande rencontre (ou de retrouvailles) entre partenaires : « là, nous sommes attendus les uns et les autres » (pour élaborer quelque chose en commun et pour nous construire).
- 4 En effet, les situations de relations publiques sur-ritualisées (c'est-à-dire représentées par la publicité médiatique) seraient une source d'inspiration pour des messages corporate : vaste imagerie de l'accueil sous toutes ses formes, diffusion médiatisée des rites de la politesse, symbolique de la confraternité et de la convivialité, transitant davantage par des intercesseurs neutres par rapport à l'institution qui réalise la publicité, que par des personnages identificatoires. N'importe quel personnage fera office d'ambassadeur à condition qu'il puisse représenter une collectivité aimable, gratifiante et gratifiée. Sa représentation iconique sera d'autant plus convaincante qu'il pourra paraître policé, crédible, réel ou réaliste, objet d'admiration. Peu importe à ce moment-là qu'il soit même un objet (par exemple le soleil,...) ou un groupe d'hommes. Sa fonction (sa nature) relève davantage du symbole, du lien, de la preuve, de la garantie que de l'appel au rêve, à l'évasion, à l'imaginaire (même si la dimension imaginaire est sollicitée).
- 5 Au cours des dernières années, les relations publiques (dont certains prétendaient la disparition progressible, en tant que relations publiques) ont largement dépassé le cadre habituel de leur opérationnalisation : de semi-publiques réservées aux personnes identifiées (invitées à une manifestation, touchées par lettre ou par contact personnel, appuyée ou non par une documentation spécifique), on peut faire l'hypothèse qu'elles sont devenues publiques, accédant de manière massive à la propagation médiatique. Bon nombre de publicités institutionnelles mettent en scène actuellement des représentations de situations de relations publiques. À la limite, les situations de vernissage sont aujourd'hui moins souvent vécues qu'elles ne sont représentées, les sourires moins esquissés en pratique que dessinés, etc.
- 6 Ainsi, les rituels de relations publiques se seraient largement socialisés, banalisés et répandus, une série d'institutions s'en servant pour faire de la communication à distance.

- 7 Les campagnes « bienvenue » de Rhône-Poulenc et « les poignées de mains » des McDonald's en sont deux bons exemples (voir annexes I et II).
- 8 Nous voudrions surtout relever dans cet article que ces divers éléments, recueillis à partir d'analyses d'un corpus d'images utilisées par des publicités institutionnelles, présentent des perspectives intéressantes à un niveau théorique.
- 9 Car si l'idée de l'extension de ce qui peut être considéré comme la sphère interne de l'entreprise n'est pas totalement neuve, elle s'inscrit malgré tout en opposition à la fois aux clivages que les manuels et les traités de relations publiques ont pris l'habitude d'effectuer entre l'interne (les diverses catégories de personnel) et l'externe (les autres publics) et à l'idée des ouvrages de praticiens selon lesquels il convient que les organisations prennent soin de tous leurs « publics ». Certes, l'idée même de public demanderait à être creusée et critiquée⁴ mais il conviendrait sans doute prioritairement de se pencher, de manière plus théorique et plus critique sur les notions d'interne et d'externe.

« Les extérieurs de l'interne »

- 10 Pour débroussailler quelque peu les idées sur « le dedans et le dehors », nous proposons de faire un détour momentané par le concept d'« insiders'outsiders » proposé par Simon Schama dans son étude sur la civilisation hollandaise au siècle d'or⁵. L'univers auquel Schama se réfère n'a guère de rapport avec le monde des relations publiques traditionnelles telles que nous pouvons le connaître, puisque ce qui l'intéresse, ce sont principalement les rapports sociaux entre les habitants cossus des bourgs hollandais et les marchands de rue (ou musiciens ambulants) qui les côtoient. Son corpus est très largement celui des œuvres d'art mettant en scène « foyer et monde », « sécurité de l'intérieur et inconnu de l'extérieur ». Mais, il offre à nos yeux l'extrême avantage de pouvoir nous aider à étudier les relations entre in et out, interne et externe.
- 11 Par « insiders'outsiders », Schama désigne les personnes qui sans pour autant appartenir à une famille ou à une maison particulière ils sont pleinement étrangers à celle-ci par le statut social, par le statut pécuniaire, par l'appartenance à d'autres milieux de vie,...) offrent des similitudes morales et locales avec celle-ci (même ville de résidence). Bien qu'il relève toute la distance qui les sépare les uns des autres, Simon Schama note que « les deux groupes sont unis par leur acceptation de la hiérarchie sociale. Les marchands et les musiciens des rues sont déferents, la famille répond avec bienveillance par une pièce. Et pareille transaction trahit implicitement que chacun sait, au préalable, que la ville, au sens littéral, et la culture, au sens figuré, autorisent ces activités – vente ou même musique dans la rue »⁶.
- 12 Autrement dit, les personnes en question sont légitimées et la co-présence des deux parties, a quelque chose de gratifiant pour elles deux.
- 13 Au xvii^e siècle, bon nombre de peintres ont traduit cette idée de gratification par des toiles représentant les deux milieux se côtoyant, soit dans la rue, soit même très souvent, sur les seuils ou dans l'encadrement des portes d'entrée : la porte appuie la distance ; elle marque aussi la proximité : les personnes représentées, quels que soient leur statut et leur niveau de richesse, font partie du même univers (la ville) qui les reconnaît pleinement (et leur accorde droit de cité) : elles sont néanmoins autres, se sentant toutefois très interdépendantes⁷.

- 14 Il en va autrement des vrais « outsiders », étrangers à la ville, étrangers à la morale partagée, étrangers à la bienveillance : ceux-ci sont honnis à la fois par le comportement des gens qu'ils importunent (la porte leur est fermée ; ils ne sont pas représentés ensemble,...) et par les règles en vigueur (condamnation, bannissements, reconnaissance d'impostures) ; il est vrai que, loin d'être déferents, ils constituent une menace.
- 15 Ainsi, même là où les distances semblent maximales – les peintres accentuent encore la distance « réelle » en représentant dans la composition de leur toile une distance physique importante (séparation, haut-bas, loin-près) entre les gens du dedans (les familiers) et les « externes-internes » – une connivence, une co-gratification existe, inscrite dans la durée et la permanence des relations⁸. Par cette opposition marquée, l'exemple frappe davantage que si nous avions pris des situations de familiarité déjà acquises (accueil de voisins, d'amis, de relations de tout genre), dans lesquelles existe aussi, à un degré moindre cette notion de distance (totalement autre), mais sans que l'on n'ait l'habitude de mettre l'accent sur la distance, davantage sensibilisés que nous sommes, à y voir un groupe de gens totalement « intégrés », (accent mis sur la proximité)

Situations de relations publiques « externes et internes »

- 16 Bien que les contextes économiques, culturels, sociaux et moraux soient fortement dissemblables, il est intéressant de pouvoir noter les analogies existant entre les interactions décrites au Siècle d'Or et les situations de relations publiques institutionnelles d'aujourd'hui.
- 17 Les personnes représentées ou évoquées, dans la publicité institutionnelle et dans les toiles de maîtres hollandais (là où apparaissent les insiders'outsiders) témoignent en effet d'un même respect face aux éléments transcendants (le respect qui anime les citoyens pour leur ville est commun à chacun d'eux quel que soit le statut social), partagent de la déférence les uns vis-à-vis des autres et sont légitimés à la fois par une instance supérieure et par le regard porté sur elles par d'autres ou par elles-mêmes.
- 18 Nous avons déjà largement relevé ces faits et les mécanismes d'accueil et de tolérance qui y sont liés, lors de l'examen de certaines images de publicités institutionnelles⁹.
- 19 Ces dernières ne font, ajoutez-vous, que s'inspirer et reproduire des pratiques de relations publiques habituelles dans lesquelles bien souvent des gens disparates par le statut, par la fonction ou par le rang sont réunis dans un même lieu, pour témoigner d'un attachement commun, depuis la réunion d'étudiants de l'enseignement technique invités à visiter une usine par un directeur de production ou de gestion des ressources humaines, jusqu'aux fêtes anniversaires mêlant les « publics » les plus divers dans de mêmes activités.
- 20 Bien que les distances économiques et sociales puissent y être dans une certaine mesure davantage estompées, les manifestations de vernissage, aux cours desquelles une série de personnes se trouvent rassemblées pour manifester leur intérêt face à l'art ou leur attachement à l'un ou l'autre des organisateurs invitants, fournissent aujourd'hui l'exemple le plus paradigmatique de ces situations.

- 21 Sinon l'amour de l'art, déjà « constitutif » d'une catégorie culturelle¹⁰, rien ne permet de considérer ces personnes comme un groupe d'appartenance : des variations de toute nature, très grandes, peuvent exister entre elles.
- 22 Les gratifications sociales, essentielles dans un vernissage aux yeux de René Berger, expliquent à la fois le succès de ces cérémonies et leur rôle de « jeu social ». Dans une certaine mesure lors du vernissage, chacune des personnes présentes est honorée par la présence de gens qu'elle estime plus importants qu'elle ou qu'une instance artistique ou politique a légitimé : le bénéfice est tel qu'on peut – dicit toujours René Berger – comparer ces gratifications aux « caresses physiques » dont Eric Berne parle à propos de la valorisation d'enfants : « Caresse » écrit-il peut servir de terme général désignant un contact physique intime ; en pratique, ce dernier peut prendre diverses formes. Certaines personnes caressent véritablement le nourrisson ; d'autres l'embrassent ou le flattent, alors que certains le pincent par jeu ou lui font des pichenettes. Tous ces actes ont dans la conversation leurs analogues, si bien qu'il semble qu'on pourrait prédire comment tel individu manipulerait un bébé rien qu'en écoutant parler cet individu. Par extension de sens, il est permis d'employer familièrement le mot « caresse » afin de désigner tout acte impliquant la reconnaissance de la présence d'autrui. »¹¹
- 23 Comme dans la communication d'entreprise de style relations publiques, il y a un enjeu : « On y joue une partie, sinon décisive, du moins importante, au cours de laquelle les différents partenaires, amis de l'artiste, de la galerie, amateurs d'art, collectionneurs, critiques, conservateurs de musées se livrent à un échange de « caresses » proportionné au poids social des participants : on entoure le collectionneur important, on s'empresse auprès du critique influent, on s'enquiert avec attention de l'avis du conservateur qui compte,... »¹²
- 24 La qualité des personnes présentes – de même que d'autres facteurs (nature des propos échangés, sourires, marques d'ironie, accolades plus ou moins importantes) seront signes de la réussite ou de l'échec du vernissage, mais de toute manière, le vernissage, comme lieu où se trouvent en interaction les principaux agents du monde de l'art peut être considéré comme une sorte de rite transactionnel ou liminal dont on attend « qu'il avalise ou non l'artiste débutant, qu'il hisse à un degré supérieur l'artiste confirmé¹³, mais aussi qu'il honore l'ensemble des invités.
- 25 De cette aura, de la proximité des artistes et des milieux légitimés, chaque participant recevra une parcelle bénéficiant en outre d'une gratification « conviviale » d'ordre beaucoup plus élémentaire, sous forme de buffet, où « se disposent, selon l'importance de la manifestation et des hôtes, champagne, cocktails, jus de fruits, accompagnés ou non de petits fours ». « De même est (parfois) réservée aux amis (au sens large) une gratification spéciale sous la forme d'un dîner. »¹⁴
- 26 Les gratifications y sont dès lors en cascade : gratification conviviale de base ; gratification sociale ou caresse, gratifications particulières de l'artiste et de la galerie,... le vernissage n'est pas une simple formalité, mais « une opération qui tient du jeu social. » C'est un moment de reconnaissance, de changement de statut, d'adhésion, d'incorporation à un même univers (à une même commémoration renouvelée selon un rite immuable) de personnes venues souvent d'horizons différents. C'est un des moments où se crée et s'organise de la confraternité, dont s'excluent seulement outre ceux qui ne sont pas invités, ceux que la fête laisse de marbre. La galerie, le peintre, la foule ne sont plus seuls : ils s'intègrent, s'additionnent les uns aux autres : invités d'un soir, les

participants du vernissage font partie de la galerie ; d'une certaine manière « insiders'outsiders »¹⁵, ils se distinguent de tous les absents (sauf de ceux qui auront laissé messages, marques de sympathie, mots d'encouragements) : déjà une anticipation les lie les uns aux autres, signe et symptôme qu'ils reviendront, se reverront et que désormais ils auront entre eux une expérience commune, (que certains se plaisent à renouveler fréquemment).

Lien social et organisations

- 27 En dehors des milieux à proprement dits artistiques, cocktails et fêtes anniversaires peuvent être également considérés comme des moments de lien social où se retrouvent ceux qui ont un passé ensemble qu'ils vont évoquer ne fût-ce que par leur présence ou par un « speech » (commémoration). Non content de se remémorer les situations vécues ou ressenties ensemble, ils vivent l'événement comme une promesse, ce qu'ils soulignent d'ailleurs explicitement dans des phrases échangées lors du départ (remerciement, anticipation de retrouvailles futures).
- 28 D'une manière générale, les moments de rencontre semblables aux vernissages ne manquent pas en milieu organisationnel : inauguration de bâtiments, visites d'usines, ouvertures de salon professionnel, anniversaires de tous types : les mêmes règles de jeu social peuvent y être lues : co-gratification des personnes présentes, échanges de « caresses », célébrations du lien social et acceptation de « outsiders'insiders » de diverses nature ou gradation : certains constituent avec les insiders une micro-société dans laquelle les rites d'invitations réciproques sont codifiés ; d'autres étant d'éternels invités, justifient par leur co-présence le fait que l'organisation marche, tient ensemble, perdure : même étant « extérieurs », ils contribuent à son édification et sa construction.¹⁶
- 29 Ces fêtes sont aussi des moments d'ouverture physique et mentale d'un espace, en général, réservé aux relations internes, sinon intimes : situations de « retrouvailles » et de co-alimentation y sont fondamentales : réalimentation de la nécessité sociale d'être ensemble, de vouloir que « cela marche », que cela continue.¹⁷
- 30 Les notions d'ouverture et de fermeture, d'externe et d'interne y sont fondamentales.
- 31 Voyons quelques exemples. La photo de Francis Bouygues célébrant le vingtième anniversaire de sa firme a largement été diffusée par les médias : s'y trouvent représentés debout dans un même espace extérieur, que ferment de grandes bougies en carton, un ensemble de (mille) travailleurs revêtus du casque couleur de minium symbolisant l'appartenance à l'ordre du Minorange, institué par Francis Bouygues pour « récompenser » les plus fidèles ou les plus « acharnés » de ses ouvriers.¹⁸
- 32 À distance, devant eux, distinct par le vêtement et la proximité de l'objectif photographique, le patron semble encore fermer (ouvrir) davantage le cercle.
- 33 On pourra dire que plus « relations publiques » que cette photo, n'existe pas : une admiration réciproque circulaire unit l'ensemble des personnes représentées : les « Minorange » respectent le patron, qui lui-même les respecte (il les décore, il les estime, il reconnaît que sans eux, il n'aurait pas la réussite qu'il a obtenue) : eux-mêmes entourent leur patron (rayonnement de bonheur partagé), qui leur inspire du respect et auquel ils reconnaissent la valeur d'opérateur principal.

- 34 D'autres lectures surgissent au-delà de cette première manière de voir la photo. Par la photographie, l'entreprise tout entière, symbolisée dans l'événement provocateur « dit » reconnaître les « Minorange », qui à leur tour la reconnaissent performante, excellente, ayant de bons résultats. A l'admiration des gens pour un chef et de celui-ci pour eux, succède – ou s'interpénètre – l'admiration d'une entreprise (être imaginaire) pour un groupe d'hommes et de ce dernier pour celle-ci. D'une certaine manière même, au-delà des compagnons, c'est l'ensemble des membres du personnel qui bénéficient du respect proposé par la photo, cette dernière témoignant du respect que l'entreprise porte à ses membres tout comme de leur respect vis-à-vis d'elle. Que les autres ne soient pas représentés est peut-être anecdotique : tout le monde est « là » magnifié par l'événement ; mais simultanément les moins « valides » ne sont pas figurés, exclus d'une fête qui célèbre et leur entreprise, et leur chef et leur excellence de groupe¹⁹
- 35 Mais, il y a plus : compagnons, patron, travailleurs et entreprise constitués en un ensemble – dont chaque élément garde des distances par rapport aux autres (les « ordonnancements » sont respectés) – se donnent tous à respecter par les spectateurs de la photographie, qui a fait le tour des magasins, de la grande presse et des médias audiovisuels.
- 36 Ainsi surgissent de nombreuses gradations entre divers « insiders'outsiders ». Occupant un « terrain » externe – qui symbolise son secteur d'activité et le magnifie –, l'entreprise s'élargit à ceux qui constituent les cercles successifs qui la constituent : patron (1^{er} cercle), ouvriers d'élite (2^e cercle), travailleurs et employés (symbolisés par le cercle des bougies), spectateurs : vagues de personnes réunies dans une même « admiration » et une même « construction » sociale de l'entreprise à succès, gratifiante et gratifiée²⁰

Visites d'entreprise : quels bons visiteurs ?

- 37 Tout reportage sur des visites d'entreprise semble procéder de manière identique : non seulement relever les échanges de respect réciproque, fondation des relations publiques, mais encore s'interroger sur les internautes et les externalités : visite d'une autorité ou de personnes de nature diverse auxquelles on veut montrer ce que l'on est, sachant qu'elles sont là en tant que visiteurs. En fonction de leur importance, la mise en scène et le protocole vont varier : l'appropriation par l'instance invitante exige que les efforts plus ou moins grands soient manifestés allant jusqu'à, par exemple, revêtir de neuf les locaux, soigner la décoration florale, placer des tapis d'accueil, des tableaux,...
- 38 Les gratifications doivent être réciproques (la présence vaut bien un cadeau, un repas,...). Mais peu importe qu'il s'agisse du directeur d'une multinationale visitant une filiale ou d'un personnage socialement ou économiquement haut placé : on lui accordera un soin proportionnel à l'admiration qu'on lui porte, espérant que de son côté, il fera de même.²¹
- 39 Le Roi des Belges vient-il à visiter une unité de production : l'accent sera mis non seulement sur les soins apportés à la réception du visiteur de marque (accueil par les dirigeants principaux, déjeuner de prestige, remise d'un cadeau souvenir en liaison avec les ateliers visités, signature du livre d'or,...), mais aussi sur ce qu'il a de commun avec l'entreprise visitée : célébration entre autres (commémorative) d'une visite antérieure – ancienne de 15 ans par exemple – du même souverain à une autre ligne de production du même groupe : certes pour la circonstance sont invités le Premier Ministre et Président de la Région Wallonne, mais en outre le personnel va rencontrer le souverain et

converser avec lui d'une manière qui se veut détendue, le souverain exprimant à chacun sa sympathie – bavardant aimablement et encourageant les uns et les autres par sa présence gratifiante et ses paroles confortantes. Toutes les photographies publiées mettent en évidence le sourire du Roi, son attitude d'écoute ainsi que la chaleur des interactions, caractérisées par de l'attention réciproque et des attentions respectives.

- 40 Que l'approbation de l'organisation quant à elle soit effective ou non, peu importe : les symboles dominant sur la « réalité » : on peut même mettre en doute que le bagage des « visiteurs » soit suffisant pour interpréter ce qu'ils voient. Ainsi Yves Jeanneret a montré les limites de la visite d'entreprise par un groupe de jeunes comme acte pédagogique²² : la principale fonction de cette confrontation sociale n'est pas d'ordre didactique : il s'agit principalement de montrer que les jeunes font déjà partie de l'entreprise en question, qui les accepte, et « s'organise » pour les recevoir, à condition qu'ils se comportent en bons visiteurs.²³
- 41 L'idée de bons visiteurs est essentielle ; comme dans une réception, il s'agit que les hôtes soient agréables, se conforment aux règles de la bienséance et de la politesse : ils doivent faire preuve de conversation, manifester de l'intérêt, témoigner de l'écoute attentive,...
- 42 Pas étonnant que l'ensemble de ces éléments soit repris et valorisé dans les reportages, en général publiés dans la presse interne et dans les bulletins organisationnels, chargés de montrer que « tout s'est bien passé » et qu'à nouveau l'entreprise visitée a été l'objet de sollicitudes.²⁴
- 43 L'analyse de quantité de reportages sur les visites d'usines (sièges de production, sièges sociaux, bâtiments inaugurés) à laquelle nous avons procédé met en évidence ce fait : 1er illustrations en témoignent : elles sont en général choisies parce qu'elles sont par excellence de bonnes représentations de situations de relations publiques.
- 44 Ainsi quand de jeunes cadres français de Beautor, lauréats d'un concours de sécurité sont invités à visiter l'aciérie Carlam de Marcinelle appartenant au groupe Cockerill Sambre, le journal d'entreprise de Cockerill publie une photo qui met bien en évidence l'intérêt qu'ils ont porté à l'usine visitée : non seulement leur attitude, leur posture, leur regard et la disposition de leur visage légèrement tourné vers un objet montré en témoignent, mais la légende insiste sur le même fait, n'hésitant pas à être particulièrement redondante avec le contenu de l'image : la présence de lauréats glorifie l'entreprise qui, dans les textes rédactionnels du journal interne, mène campagne sur les thèmes de la sécurité et fait état du respect de normes strictes de sécurité par les diverses divisions du groupe.

Le succès du partenariat

- 45 Ce que l'image colporte publiquement, le vocabulaire l'amplifie, tant dans les manifestations de relations publiques directes et reportées que dans la publicité institutionnelle. Celle-ci a largement sécrété un concept pour exprimer l'idée d'« insiders'outsiders ou d'outsiders'insiders », terme chargé d'exprimer simultanément une distance (vous êtes autres et pas nous) et une présence (mais nous sommes unis).
- 46 Le florissement du mot « partenaires » trouve son fondement dans cette volonté d'exprimer l'inexprimable, de manifester simultanément la reconnaissance, la spécificité individuelle et l'adhésion la plus grande.

- 47 Dans certains cas, même les concurrents seront présentés et portés à la considération de tous comme des partenaires. Le slogan d'une firme suédoise n'hésitait pas à porter haut le paradoxe : Erickson, partenaire de ses concurrents²⁵
- 48 Terme peut-être plus riche que celui de public, malheureusement largement galvaudé, l'expression de partenaire accompagne souvent l'imagerie de la symbolique d'appropriation dont nous avons parlé précédemment.
- 49 Ici encore, il s'agit de montrer ce que l'on a de commun, de souligner une appartenance basée sur une prédestination. Le partenaire de McDonald's, par essence un franchisé indépendant, est un patron de P.M.E. : il est surtout celui qui véhicule l'esprit et les valeurs de McDonald's, car censé les incarner, il (s') est largement identifié à la firme. Sa position d'insiders'outsider lui permet d'apporter des témoignages, donnés comme neutres, sur une firme qu'il est censé représenter (dans tous les sens du terme).
- 50 Ainsi parler de partenaire apparaît-il comme solution au fait qu'il n'y a pas que des partenaires (l'entreprise peut avoir des opposants ou des personnes indifférentes dans son environnement) et que tout public n'est pas nécessairement choyé : seront l'objet de sa gratitude ceux qui n'hésitent pas à accepter d'être appelés de ce nom, suffisamment véhiculé, pour faire preuve que les histoires d'amour peuvent être éternelles.
- 51 Terme technique venu de la sociologie (les partenaires de l'interaction sociale) et de l'économie (les partenaires financiers, les partenaires « technologiques »), il devient, là où la communication d'entreprise le récupère, le garant des bonnes relations, la marque d'un service exceptionnel qu'on se sent obligé de pratiquer.
- 52 Par la complexité et l'ambivalence auxquelles il renvoie, il offre beaucoup d'avantages sur le terme de membre, trop assimilé à un interne différencié.
- 53 Ne serait-ce pas d'ailleurs essentiellement un interne différencié (ou différentiateur) que les institutions cherchent notamment quand elles disent, par leur comportement d'accueil, d'écoute et d'hommage ou quand elles montrent dans une communication visuelle de type publicitaire institutionnelle : « Vous êtes des nôtres » ?
- 54 Le rite de passage laissant, ici, l'impression d'une possible réversibilité, dans laquelle on sait néanmoins que les éléments communs acquis laisseront des traces : tant qu'il jouera le jeu, le partenaire sera considéré comme loyal ; en dehors du respect des règles, il se verra exclu, abandonné parmi les autres outsiders : il portera sur lui, comme des stigmates, les signes du rejet, et ceux du mépris : ce n'est en tous cas plus à lui que l'entreprise s'adressera.
- 55 Un terrain particulièrement fécond pour l'analyse peut être trouvé dans les tentatives d'O.P.A. et les discours qui les narrent, moments où l'entreprise privée recherche à consolider son partenariat, mais aussi à identifier les outsiders et les malvenus.
- 56 Mais c'est loin d'être le seul champ d'observation ; les relations de presse plus ou moins tendues, tissées de respect réciproque, mais aussi de méfiance craintive, montrent ainsi souvent qu'au-delà des discours véhiculés par les manuels de relations publiques, il a place non seulement pour des partenaires « honnêtes » (prêts à l'échange social), mais aussi pour des indésirables relativement peu légitimés.
- 57 Comme l'écrivait Monique Dagnaud dans un propos relatif au monde politique, mais extensible à la sphère économique : « Le raccourci percutant qui désigne la « classe politico-médiatique » marque quelque faiblesse. Il met essentiellement l'accent sur la cohabitation obligée entre dirigeants politiques et hommes de médias dans une société où

le rapport à l'opinion publique est un ressort crucial de l'exercice du pouvoir. En revanche, il ne distingue pas ce qui sépare ces deux sphères et le situe dans une relation conflictuelle. »²⁶ « Finalement, les regards croisés entre hommes politiques et journalistes signalent une férocité impitoyable les uns envers les autres. »²⁷

- 58 À quel univers mieux appliquer le concept d'insiders'outsiders ? Tantôt élaborant une construction commune de l'« identité » de l'entreprise communicable à tous par la voie médiatique, tantôt se démarquant et s'identifiant comme des personnes totalement extérieures à l'entreprise, les journalistes ne constituent-ils pas avec les communicateurs d'entreprise un même milieu, une même classe, une même mouvance, tout en pouvant, à tout moment, s'en dégager ? Tout en les sachant « extérieurs », les gens de l'intérieur n'ont-ils pas parfois tendance à les considérer comme une extension naturelle de l'entreprise, faisant passer dans les esprits qu'ils constituent en quelque sorte « les extérieurs de l'interne » ? Mais les communicateurs eux aussi ne seraient-ils pas d'éternels « extérieurs de l'intérieur » ?

Annexe 1

Les campagnes « bienvenue » de Rhône-Poulenc (1989)

- 59 Les campagnes « bienvenue » de Rhône-Poulenc peuvent être interprétées comme une amplification des rites d'accueil, largement diffusés à l'extérieur de l'entreprise par la publicité institutionnelle, une surdétermination de courtoisie, une récupération publique des procédés de relations publiques traditionnelles. Mais dans ce cas, plus que l'image, le texte est l'élément porteur de l'essentiel du message. Les petits caractères typographiques sont d'ordre informatif (données ponctuelles sur les activités de la firme, sur son apport social et sur son importance). Les grands caractères servent véhiculer le slogan, variable, mais débutant par quatre mots, chaque fois identique, « bienvenue dans un monde » (de santé, vitalité, d'espérance ; de progrès, de succès d'avenir ; en continuelle expansion ; etc.) permettant à la firme de se constituer un capital de marque (amplifié par une signalétique homogène). La polysémie est entière : l'ambiguïté totale : la lecture multiple. Le terme bienvenue doit-il être interprété en tant que substantif ou comme qualificatif ? Qui est censé l'avoir prononcé (la firme, un locuteur étranger, le(s) personnage(s) représenté(s) ? S'il s'agit d'un qualificatif, détermine-t-il l'athlète féminin que l'on voit courir sur certaines images, une lectrice potentielle, la firme elle-même ? Et ce monde en continuelle expansion : est-il déjà antérieurement donné ou en train de se faire, créé par Rhône-Poulenc ? Tout cela sans doute en même temps : ce qui confère pleine force au dispositif publicitaire mis en place.
- 60 L'ambivalence du discours – et la banalité (non spécifique) de l'image – enserrant le lecteur : celui-ci ne peut que se sentir respecté, mais son sentiment de respect est interdépendant de la firme elle-même respectée, accueillie, admirée.
- 61 Ne trouve-t-on pas ici, dans la publicité institutionnelle, les caractéristiques principales des situations de relations publiques : triple reconnaissance réciproque de partenaires dont l'un est de type institutionnel ? Le premier respecte l'autre qui dans le même temps respecte le premier, reconnaît son existence et son pouvoir : circuit fermé d'un échange qui se crée dans et par la relation instaurée.

Annexe 2

Les poignées de mains Mc Donald's

- 62 L'estime n'a pas besoin de la parole pour être représentée : une poignée de main suffit ; voilà pourquoi les mains qui se serrent sont des symboles souvent utilisés par les institutions : McDonald's par exemple en a fait quasiment le leitmotiv d'une campagne de publicité institutionnelle de recrutement (sans succomber au répétitif souvent vu dans la publicité pour les produits) : deux interlocuteurs, contents et en confiance (on ne voit que leurs mains et un haut de manche), échangent une poignée de main franche (« partenaires en toute franchise ») et amicale : l'un des poignets est (déjà) orné d'un bouton de manchette à l'insigne de la multinationale (service de marketing ou de ressources humaines ?), futur franchisé ?... Par la poignée de mains, tous deux ne font-ils pas déjà partie de « McDo », tout en étant complètement eux-mêmes, à la fois internes et externes, mais simultanément chargés l'un et l'autre de nous montrer ce qu'est la firme. Plus qu'une identification à des personnages socialisés, ce qui est recherché par la publicité corporate en question est la création d'une symbolique d'appropriation : permettre au récepteur du message de sentir, par le geste représenté, et les connotations qui y sont liées (chaleur, valorisation, franchise, familiarité, accord,...), ce qu'est « vraiment » MacDonald's et le système de franchise : s'en sentir investi.
-

NOTES

1. Une version portugaise de ce texte est parue dans la revue : *Revista de Comunicação e linguagem*, n° 17/18, Lisboa, Cosmos, janvier 1993, pp. 171 à 180
Axel Gryspeerdt, « Tu és dos nossos » : tentativas de alargamento da esfera interna da empresa pela comunicação e pelos comportamentos de relações publicas
2. Bon nombre de publicités institutionnelles « se ressemblent » : le fond d'images dans lequel elles puisent est limite. Les éléments architecturaux, les objets inanimés, les groupes de personnes en conversation y dominent souvent : toutes figurations qui peuvent paraître « lourdes » par rapport aux images souvent plus fantaisistes et parfois à prétention fictive de la publicité produit (notamment les grandes campagnes à succès).
3. Yves Winkin. « Les relations publiques : rituels du pouvoir et pouvoirs du rituel », in : *Lettre Science-Culture*, n° 40, Paris, GRIT, mars-avril 1989
4. Sur le concept de public, le lecteur pourra se référer entre autres à la synthèse opérée par Vincent Defourny, « La gestion des relations avec les publics et l'environnement » in : *Guide des médias*, Kluwer-Editorial. Zaventem, 1989.
5. Schama Simon, *L'embarras des richesses, la culture hollandaise au siècle d'Or*, Paris, Gallimard, 1991.
6. Ibid. p. 747.
7. Comme le note Simon Schama : « (...) en sorte que si les pauvres et les délaissés avaient absolument besoin de la charité des riches, il n'en est pas moins vrai, ainsi que le rappelaient

avec force ses prédicants comme les magistrats humanistes, que ses riches avaient besoin des pauvres pour la paix de leur âme. »

8. Dans un tout autre registre, citons les grands récits d'explorateurs ou de découvreurs et les représentations picturales qui ont été faites de leur rencontre avec des peuplades jusqu'alors inconnues du monde occidental. L'accueil peut prendre diverses formes : depuis l'exclusion la plus brutale par les armes jusqu'à la déférence complète par les acclamations et les honneurs réservés aux ambassadeurs du dehors. Dans ces derniers cas (acceptation déférente), il y a simultanément distance énorme (vêtements, postures physiques,...), et proximité physique. Tout se passe comme si une instance plus haute – d'ordre religieux par exemple – légitimait la co-présence des deux groupes.

9. Asel Gryspeerdt, « L'entreprise comme ambassade ou la métaphore de l'ambassadeur dans la communication institutionnelle », in : *Recherches en communication*, n° 1, Louvain-la-Neuve (à paraître)

10. Pierre Bourdieu a montré les relations existant avec la typologie sociale. Bourdieu Pierre – Darbel Alain, *L'amour de l'art*, Paris, Minuit, 1969.

11. Berne Eric, *Des jeux et des hommes*. Paris, Stock, 1975 (1964). p. 15.

12. Berger René, *L'effet des changements technologiques*, Paris, Favre, 1983. p. 56.

13. Ibid., p. 22.

14. Ibid., p. 57.

15. Le concept inversé d'outsiders'insiders serait en toute logique davantage adapté à notre thèse de l'extension de la sphère interne que le concept d'irakien'outsiders.

Toutefois, le concept selon Schama nous paraît plus adaptable encore à l'univers des relations publiques où l'interne n'est pas aisé à définir, toute personne étant dans une certaine mesure extérieure à l'organisation considérée. Il est pour le moins heuristiquement intéressant de tenir compte d'un double concept.

16. Quelque soit leur statut : membres du personnel à tout niveau, financiers, fournisseurs, représentants de pouvoirs subsidants, etc. Voir note précédente en ce qui concerne le concept.

17. Simultanément, on pourrait dire que les milieux extérieurs contribuent à créer un pôle interne.

18. L'ordre du Minorange est l'épine dorsale du groupe (Bouygues) aurai front social. S'inspirant des vieilles traditions du compagnonnage, c'est-à-dire des ouvriers d'élite réalisant un « chef-d'œuvre », avant d'accomplir leur Tour de France, Bouygues a constitué cet ordre dont l'emblème est le casque couleur de minium que l'on porte sur les chantiers. Il regroupe un peu moins de 10 % des effectifs des travailleurs. Il comporte une sélection de salariés de haute performance qui donnent un coup de coller, chaque fois que c'est nécessaire, entraînant derrière eux la masse des autres ouvriers les « Minorange » bénéficient de multiples avantages : primes, banquets, fêtes d'entreprise, voyages annuels dans une grande ville étrangère, insigne spécial sur leurs vêtement » de travail » in : Baumier Jean. *Ces patrons, qui gagnent*, Paris, Plon, 1986.

19. Sur les idées d'excellence, voir la revue Autrement, n° 86, janvier 1987, « L'excellence, une valeur pervertie, de l'école à l'entreprise, les mirages de la réussite ». Paris. Voir aussi Ehrenberg Alain, *Le culte de La performance*. Paris, Calmann-Lévy, 1991 et Domecq Jean-Philippe. *La passion du politique*, Paris, Seuil, 1989.

20. Il convient sans doute de considérer les pseudo-événements comme des formes de gratification sociale Sur les pseudo-événements ou événements symboliques, voir Boontin Daniel, *L'image ou et qu'il advint du rêve américain*, Paris, Julliard, 1963.

21. Le concept d'admiration que nous employons ici est pris dans sa signification sociale.

22. Jeanneret Yves, « La visite d'entreprise : une situation de communication complexe », in : *Communication et langages*, n° 87, premier trimestre 1991, Paris, pp. 93 à 105.

23. Leur inexpérience professionnelle leur confère le statut d'insiders'outsiders.

24. Un des rôles de la presse interne paraît résider en ce fait qu'elle magnifie les « bons visiteurs ».

25. Jacques Arlandis va jusqu'à faire de cette formule une métaphore et un raccourci des pratiques actuelles de la coopération sous toutes ses sonnas. La formule « touche là, écrit-il, ce qui fait pour certains, l'essentiel de la stratégie actuelle (et future) des entreprises du secteur des technologies de l'Information et de la communication, la coopération » Arlandis Jacques. « La stratégie d'alliance : un comportement adapté aux années quatre-vingts », in : *Prospectives Spes* n° 9, juin 1986, p. 10.

26. Dagnaud Monique, « Gouverner sous le feu des medias ». in : *Le Débat*, septembre 1991. p. 62.

27. Ibid., p. 61

RÉSUMÉS

Capitale aux yeux des professionnels des relations publiques, la différenciation, voire le clivage, entre public interne et public externe est souvent un casse-tête pour le théoricien. Ne serait-il pas plus éclairant d'examiner le processus par lequel les organisations cherchent à capter les publics extérieurs pour leur donner un sentiment d'appartenance (via des rites de passages), tout en leur gardant un statut d'externalité ? Dans ce sens, un des concepts utilisés par l'historien Simon Schama dans ses travaux d'histoire culturelle, le concept d'« insiders » outsiders » et permet, une analyse de certains signes apparents au sein des publicités institutionnelles et des comportements organisationnels. L'approche porte sur les comportements d'accueil et de visite, sur les relations entre communicateurs d'entreprise et Journalistes, ou encore sur les désignations des « publics visés » par les entreprises.

The difference or even the split between an internal public and an external public is extremely important for public relations professionals, and is often a headache for theoreticians. Would it not be clearer to examine the process whereby organizations seek to capture an external public, giving this public a feeling of belonging, through various rites of passage, while at the same time monitoring their external status? With this In mind, the concept of « insiders outsiders » used by the historian Simon Schama in his work on cultural history, and he proposes an analysis of certain signs which appear in institutional publicity and in organizational behaviour. This approach concentrates on behaviour In reception and visit situations, on relations between company spokespersons and journalists and also on the designation of « publics targeted » by firms.

AUTEUR

AXEL GRYSPEERDT

Docteur en communication sociale (U.C.L., 1972), l'auteur est professeur au département de communication de l'Université catholique de Louvain, où il enseigne notamment les stratégies de communication des organisations, les relations publiques et la communication politique. Ses recherches actuelles portent sur l'écologie des idées, sur les significations sociales des relations publiques et sur la médiatisation des sondages et des

rumeurs. Il a publié de nombreux articles et quelques livres sur les questions de communication culturelle et de communication d'organisation.