



5 à 7 du jeudi 27 janvier 2011

La communication transformative

<http://www.communication-transformative.fr/>

Rencontre avec Laurent HABIB *Président directeur général d'Euro RSCG C&O et Directeur Général de Havas en France Auteur du livre « la communication transformative »*

Dans son livre « la communication transformative » Laurent Habib décrypte les dérives d'une communication corporate qui a cédé aux idées vaines, sans effet ni valeurs. Il plaide donc pour une communication transformative, créatrice de valeur. Il cherche à imaginer comment la communication sur la transformation peut devenir un « pouvoir agissant » pour accompagner les évolutions que doivent affronter les entreprises, les marques et plus largement l'économie et la société.

« La crise que nous venons de traverser a eu sur moi l'effet d'un électrochoc. Elle m'a amené à prendre une distance critique et à penser mon métier d'une manière radicalement nouvelle.

La Communication Transformative est une synthèse de ces réflexions. J'y analyse la manière dont la communication a accompagné l'essor du capitalisme avant de contribuer, dès les années 2000, à son déclin par une série de renoncements et une déviance vers ce que je nomme « les idées vaines » ».

J'y pose aussi les fondements de ce que pourrait être une nouvelle forme de communication, à nouveau créatrice de valeur parce qu'adaptée aux enjeux économiques, sociétaux et éthiques qui sont devenus les nôtres. Une communication qui redonne la force de transformer. »

Les propos de Laurent Habib recueillis le jeudi 27 janvier 2011

« J'ai écrit ce livre car j'ai envie de faire mon métier encore pendant 20 ans, et j'ai une certaine crainte de ne pas pouvoir continuer lorsque je constate les dérives et les excès de la communication au service de la société. Mon souhait est la prise de conscience, pour que nous puissions en parler entre nous, entre les responsables de médias, avec les patrons du marketing et de la communication afin de faire de la communication autrement et ainsi recréer de la valeur et l'estime de notre métier.

Jusqu'à présent tous les publicitaires du monde ne parlaient que de différenciation. Je propose en communication de mettre en avant le projet de l'entreprise en matière de transformation. De parler de son but, de la manière d'y arriver, des preuves, ... En racontant une transformation on responsabilise et on respecte tout le monde. Cela me semble plus durable et plus intéressant au niveau éthique. Ensuite, il faut utiliser la communication dans de vrais programmes de communication. Car la communication ne peut plus être un monologue, mais pour être vivante doit de plus en plus tenir compte de l'interactivité sociale. On s'imagine qu'internet pourrait répéter notre monologue à tout moment, mais si notre communication n'est pas vivante, pas interactive, on se trompe.

Un exemple : Intermarché dans sa communication ne parle que des prix bas, de discount ... Alors que l'entreprise a une vraie histoire, une vraie originalité, une vraie dynamique avec des magasins indépendants et de décisions collégiales, les magasins entretiennent des relations originales avec leurs fournisseurs,

Et pourtant ils ont le même discours que toutes les autres marques. C'est-à-dire des voitures qui roulent, des discounters qui font des prix bas, des lessives qui lavent...

A l'inverse un exemple de communication transformative réussie est illustré par la démarche de Mc Do qui fait des produits à prix accessibles aux consommateurs, mais en même temps affirme son rôle dans les filières agricoles, a une politique d'emploi et de promotion des jeunes, met en avant des garanties sur le développement durable, limite la gestion des déchets, respecte l'environnement, et innove en permanence ...

Dans mon livre, j'ai analysé, à partir des statistiques et des évènements, 4 crises dans lesquelles nous voyons une dérive de communication et dans lesquelles nous avons une responsabilité.

Crise des politiques, des médias, des entreprises, des marques...

Si la communication n'est pas la seule responsable de cette situation, elle est nettement plus coupable que d'autres. En dissociant la parole du réel, la communication a fragilisé l'expression des figures d'autorité. A tel point que notre société de communication est devenue un « monde plat » où tout se vaut, où plus rien n'a de valeur.

La crise du politique

Je date cette crise, depuis l'ère Mitterrand, avec les premiers mensonges politiques, puis Jacques Chirac, dénommé « super menteur » dans les guignols et qui se prolonge avec Sarkozy, qui arrive au pouvoir en déclarant « communiquer d'abord, agir ensuite » et c'est devenu « communiquer souvent, agir de temps en temps ». Au delà de ces constats qui renvoient à la question : le politique a-t-il le droit de mentir ? Et nous savons tous que le politique a toujours menti, le vrai problème de la politique vient de la dissociation entre parole et action.

Le problème de notre société vient d'un pouvoir qui est devenu progressivement impuissant car il a renoncé à toutes ses prérogatives et il a continué de nous faire croire qu'il pouvait régir ou organiser le monde et la réalité. Effectivement l'Etat a renoncé à la politique monétaire à travers les autorités monétaires internationales. Il a renoncé à gouverner des entreprises en acceptant la privatisation. Il a renoncé à la politique budgétaire en acceptant de n'avoir que 3 % de déficit. Il a renoncé à la politique social en la transférant aux associations et aux collectivités territoriales. Il a renoncé à l'urbanisme.... Il a renoncé par pans entier à des domaines fondamentaux de l'exercice du pouvoir.

Et les politiques ont continué de dire « Nous allons vous apporter le changement ! Changer le monde, changer la France... Changer votre vie ... Et évidemment nous n'avons rien vu changer !

Nous avons vu des hommes politiques venir nous dire « il n'y aura plus de délocalisations », et les délocalisations ont continué ! Des politiques dirent « avec moi la sécurité ce sera mieux ». En fait les chiffres sur la sécurité sont les mêmes avant et après. Et donc la dissociation entre la capacité d'agir et la parole est absolument patente et évidente pour tout le monde. Finalement personne ne croit plus dans le politique. Et beaucoup d'élections se font par distance critique. C'est-à-dire que les électeurs se disent « nous savons bien que cela ne va pas changer grand-chose, mais quand même celui là on en a marre donc on ne vote pas pour lui. » Tout le monde a l'impression que ce ne sera pas grave. Il y a un désespoir structurel sur l'action publique. Les électeurs ont accepté d'avoir un Président, chef de l'exécutif qui est structurellement dans le commentaire sur beaucoup de réalités qu'il ne maîtrise pas.

La crise des médias

Crise profonde qui s'explique aussi par le mensonge. La guerre en Irak en est un exemple. Les images produites par l'armée américaine et que CNN voulait nous faire prendre pour leurs propres reportages, nous ont montré que nous étions tous manipulés et que les médias avaient accepté petit à petit de dépendre des politiques, de ceux qui ont le pouvoir, des marques, de l'argent.

Vous savez tous aujourd'hui que si vous faites bien vos relations presse vous fournissez normalement un module complet au journal télévisé. Vous fournissez le témoignage du patron, de l'expert, des 4 témoins, et les images que vous avez autorisées. Et si vous regardez bien, lorsqu'un patron veut s'exprimer, vous trouvez toujours un journaliste qui est d'accord pour l'interviewer avec relecture des questions. En fait, cela ne vous choque pas car vous êtes l'émetteur et vous trouvez bien de pouvoir parler.

Cela veut dire en fait, que toute la journée on vous donne dans les médias du « prémâché ». Ce qui est grave c'est le renoncement total à un rôle de certification par les médias. Les médias n'ont plus les moyens de vérification de l'information. Les journalistes me disent ne pas pouvoir faire autrement en raison de la pression économique, de la réduction des coûts et du rythme donné par internet à l'information. Ce n'est plus une information certifiée, qualifiée, contredite dans laquelle on remet en cause le discours des marques.

J'ai dénoncé les « publi reportages qui n'en n'ont pas l'air », qui me semblent plus graves encore. Par exemple, prenez un quatre pages dans le Journal Du Dimanche. Vous mettez la mention réalisée en partenariat avec, par exemple la SNCF. Les 4 pages sont rédigées par les journalistes du Journal Du Dimanche, dans la forme du Journal Du Dimanche (même mise en page, colonnes et typographie..), sans foliotage particulier, sans la mention « publi-reportage », et en quatrième page l'interview de Guillaume Pépy. Coût total des 4 pages, après vérification : 70 000 euros H. T. soit 4 fois moins cher que la pub ! Donc je peux acheter 4 pages dans un journal dans lesquelles je mets tout ce que je veux, je fais plaisir à mon patron, et ce n'est pas cher. Je n'ai plus besoin de contrat de relation presse, plus besoin de publicité. Les journalistes font tout ce qu'on leur demande. Ils sont gentils et les lecteurs vont pouvoir dire « quand même c'est drôlement bien ce que fait la SNCF ! ». Si cela se fait dans le cas de la SNCF, cela veut dire que nous l'acceptons pour beaucoup d'autres marques. En fait on a renoncé à la distance critique des médias. En faisant cela les médias organisent un gigantesque suicide de toute la profession de la communication. Cela ne fait que commencer car vous ne pouvez pas demande à 70 chaines de télévision de produire pendant 24 heures du contenu avec de moins en moins d'argent, sans qu'un jour les marques mettent un jour la main sur le tuyau pour y mettre leur contenu. Le fonctionnement normal des médias est modifié. Nous étions habitués à un schéma dans lequel un journal qui a de l'audience attire de la publicité qui lui permet de vivre. Dans le nouveau modèle, des médias qui n'ont pas beaucoup d'audience, offrent leur espace à des marques qui peuvent faire ce qu'elles veulent, sans dire qu'elles font de la publicité. Si considère que c'est dramatique, que cela enlève toute légitimité au système, alors il faut s'asseoir autour de la table pour mettre des règles dès maintenant.

La crise de l'entreprise

Je dénonce violemment la communication corporate et pourtant je suis le patron de la plus grosse agence de communication corporate de France.

Dans les années 1990, s'est développée l'idée de parler de l'entreprise en tant qu'objet. L'idée était bonne car l'entreprise peut être un vrai sujet. Sauf qu'elle s'est développée en disant que l'entreprise c'est le pays de Oui-Oui. !

Dans le pays de Oui-Oui, On fait plaisir à tout le monde ! On est gentil avec les actionnaires, avec les clients, avec les salariés, avec les fournisseurs, avec l'environnement, avec la planète.... Comme on a de l'argent on le donne à tout le monde. Si on licencie des salariés on leur donne de l'argent ; Ce n'est pas des vrais licenciements, car on met beaucoup d'accompagnement. Si on déserte une région, on continuera d'aimer cette région, et on achètera une maison de campagne dans la région..... ! C'est absurde et dément ! Il n'est pas possible de gérer une entreprise en faisant plaisir à tout le monde ! Cela ne marche pas !

Dans la réalité, on a baissé la qualité et on fait croire au client que c'est le même produit. Pour faire plaisir aux actionnaires et augmenter la rentabilité on sacrifie des salariés, même si on fait de plus gros bénéfices comme par exemple 3 000 licenciements chez Renault. Ou bien on stress les salariés comme chez France Télécom. Ou encore on s'entend avec les actionnaires pour leur faire accepter le quadruplement du salaire des patrons en moins de dix ans.

Et la communication est là pour accompagner le mouvement. La communication produit des idées bêtes. Par exemple : « j'aime l'environnement » « Together, we can do more » chez Orange. Par contre, devant un consommateur qui a un problème avec sa live box, il est difficile de dire « Together, we can do more », ni à un salarié de France Télécom licencié....

C'est aberrant ! Car toutes les réalités à l'intérieur de l'entreprise apparaissent violemment contre ce que l'entreprise raconte. De même les publicités qui disent « j'aime la nature ». J'ai été interrogé un jour par Orange qui voulait faire une pub « green ». Le principe était de dire dans la publicité que lorsque vous téléphonez vous ne faites pas de déplacement. C'est révolutionnaire ! Le green a été une vaste fumisterie, car on était dans une sorte d'inconscience absolue, sans savoir ce qui était le plus green et le moins green et que cela a permis à tout le monde de sortir des arguments favorables en effaçant ceux qui ne l'étaient pas. Une démarche bien différente de celle du développement durable dans laquelle les trois composantes, économie, social et environnement sont liées. Et donc licencier des gens ou maltraiter les sous traitants ce n'est pas durable. C'est gênant car nous avons tous accepté à travers le green que les entreprises racontent n'importe quoi, en considérant que c'était bien. Les médias ayant accepté d'être les instruments des entreprises, ils ont raconté que les entreprises étaient gentilles. On avait des entreprises gentilles qui disaient des choses

gentilles. Mais à un moment donné, nous ce n'est plus crédible. Prenons l'exemple de BP ... Beyond Petroleum : au-delà du pétrole avec un logo qui est une fleur verte BP, responsable du plus grand désastre pour la nature que l'on ait connu. Et le pire, en tant que consommateur, c'est que si la voiture a besoin d'essence on ira dans une station BP si la station est sur notre route....

La crise des marques

Reste les marques. Quand la politique, les médias, l'entreprise ne sont plus crédibles, peut-on faire confiance aux marques ? Auraient-elles pu être un substitut à une gouvernance mondiale et auraient-elles apporté le bien-être : Lewis la liberté, Coca Cola la jeunesse, Danone la santé, ... ?

L'ennui est que les consommateurs ne croient plus aux marques et leur tournent le dos. Le drame pour la communication, c'est que sans les marques il n'y a plus de travail. Si en France il n'y a plus de marques, alors il n'y aura plus d'économie ! Il restera le tourisme, un peu de distribution de proximité, des Front Office de services car tous les Back Office partent en Inde, et des entreprises industrielles rachetées par les indiens et les chinois. Ce qui fera un nombre d'emploi limité et un avenir pour nos enfants à l'étranger !

Sans marques, beaucoup de choses disparaissent. Notre système économique repose sur les marques. La valeur ne peut pas reposer sur une matérialité pure, elle doit reposer sur une marque. Mais les consommateurs ne supportent plus des marques qui mentent en permanence. Ils demandent aux marques d'apporter une valeur ajoutée. Sinon le consommateur va vers les marques distributeurs (+ 30%) et ne croient plus aux marques. Au niveau des chiffres, dans les enquêtes : plus de 60 % sont prêts à renoncer aux marques pour faire des économies. A la question « je fais attention à acheter des marques connues » 54 % des consommateurs répondent positivement en 2002 et ne sont plus que 34 % en 2008. Au sein de l'Observatoire des moyens de communication, l'enquête montre que 56 % des français interrogés considèrent que la marque n'est pas du tout ou plutôt pas importante, lors de l'achat. Un consommateur sur dix seulement dit avoir tout à fait confiance dans les marques. Au niveau de l'apport des marques 34 % estiment que la marque apporte un vrai plus. Un consommateur sur trois (37%) considère que les marques améliorent les qualités de vie. Les marques sont jugées responsables de la crise pour 57 % des gens !

La crise renvoi à un plusieurs difficultés :

1) Internet :

En 10 ans, internet a construit un monde plus plat : tout le monde vaut tout le monde. Du coup, l'information qui vient de nos pairs est jugée la plus crédible. L'employé de l'entreprise est jugé plus crédible que le patron ou le porte-parole de l'entreprise. Par l'accès à internet, n'importe quel employé peut détruire l'image de l'entreprise aujourd'hui (exemple des pizzas).

Internet a détruit les intermédiaires de l'économie par exemple dans la distribution ; Exemple de Darty et Darty.com qui disait Darty moins cher que Darty, en se faisant de la concurrence !?!

Or la communication a pour but de construire de la valeur, de la légitimité de l'autorité, du pouvoir et des marques. C'est aujourd'hui une vraie contradiction entre ce rôle historique de la communication et la réalité de la société en train de se construire.

2) Crise de la matérialité

Elle renvoie à une remise en cause de l'acte d'achat comme aboutissement d'une démarche, soit parce que l'on achète moins cher, soit parce que l'objet n'est plus important mais on achète une relation. Toutes les économies qui passent d'une logique d'achat à une logique de relation laissent entendre que la communication va jouer un grand rôle. Par exemple on n'achète pas un téléphone mais une relation chez Orange. Demain on n'achètera plus une voiture mais une mobilité. Ce seront de plus en plus des logiques d'usage et non plus d'achat. La communication était basée sur le déclenchement de l'acte d'achat. Au départ la réclame pour vanter l'utilité, puis la publicité pour vanter les qualités, ensuite la publicité mature pour vanter votre ego... Mais lorsque l'achat de renouvellement est saturé, le but n'est plus de créer du désir pour déclencher l'achat. La valeur viendra demain sur l'usage, sur la relation sur le service, sur la personne. Cette mutation qui ne fait que commencer est à considérer dans nos métiers de communication.

La communication transformative

L'objet de la communication n'est pas de se faire aimer, de manipuler les gens, d'accélérer les cycles de croyances et de valeurs, mais dans une économie en mutation, d'accompagner les transformations qui sont au cœur de la relation. Eclairer les gens sur ce qui va se passer. Dire ce que l'on va faire et dire à quoi on est confronté. Dire les enjeux, les obstacles. Accompagner la marque, accompagner l'entreprise, l'autorité politique, dans les difficultés, dans les parcours, dans les chemins qu'elles vont poursuivre. La transformation est placée au cœur de la communication. On répond de cette façon à une exigence éthique. En disant les difficultés on respecte les salariés. En disant les risques on respecte les actionnaires. En disant les nécessités d'évolutions on respecte le consommateur. C'est une façon décisive de redonner un sens à la communication. Tous nos secteurs et toutes les entreprises aujourd'hui sont confrontés aux transformations.

Dans le cas du Film Mc Do venez comme vous êtes et qui a été détournée, il faut accepter, sur Internet que les derniers mètres soient faits par les autres. Autre exemple, la campagne Obama qui laisse les gens s'exprimer sur le mot « change ». Il faut laisser les gens s'appropriier la marque. De toute façon, et qu'on le veuille ou non les marques appartiennent aux gens. Internet rend l'appropriation possible à tout le monde.

A l'heure d'internet, ce n'est pas absurde de traiter les individus comme des adultes. Effectivement, à force de cacher la vérité, le doute s'installe dans l'esprit des gens qui se détournent des discours irresponsable. Toutefois, ce n'est pas un pari facile à gagner car le cynisme a encore de longues années devant lui. Il faut avoir le courage de dénoncer les mensonges.

La première chose à faire en matière de transformation, c'est de considérer la marque dans son ensemble et de façon totale. Il faut avoir une vision unifiée entre la marque de l'entreprise, la marque commerciale, le rôle de l'employeur. De fait, il faut également développer un marketing global, une communication globale.

Dans l'exemple de MC Do, le projet de l'entreprise est lisible ... Si vous voulez raconter une transformation il faut aussi le faire en laissant les gens s'exprimer sur un processus. La communication ne doit pas servir à masquer du vide. Si les transformations les plus intéressantes ne sont pas racontées au gens, on détruit la marque. Il y a mille et une manières de le faire et mille et une manières de tenir compte de la façon dont les gens réagissent. C'est une communication plus difficile à imaginer et mettre en place.

Le marketing est global et intègre toutes les dimensions et toutes les parties prenantes. C'est l'avenir de toute entreprise qui est en jeu.

Le communicant qui gère une marque globale doit être au courant du fonctionnement de l'entreprise à tous les niveaux : RH, la finance, le marketing.... Le marketing ne peut pas être coupé de la marque. La marque globale ce n'est pas un principe de différenciation mais une idée transformative.

Propos recueillis par le Syrpa Normand

Le 05 février 2011

#####