

# **L'injonction à devenir stratège au sein de l'organisation confrontée à la réalité du terrain**

*Proposition de quatre axes d'analyse du  
positionnement stratégique des professionnels de la  
communication*

---

François Lambotte, professeur,  
Université catholique de Louvain, LASCO,  
Francois.lambotte@uclouvain.be

## Résumé

Partant des difficultés rencontrées lors de l'accompagnement de trois services de communication faisant face à une injonction à devenir stratège, nous postulons que seule une approche intégrée permet une réelle analyse du positionnement du service communication et d'évaluer le chemin à parcourir pour endosser un rôle stratégique. Un retour à la littérature nous a d'abord permis d'approfondir notre compréhension des tensions présentes dans le rôle et les pratiques du stratège. Le croisement de ces tensions avec les difficultés qui ont émergé de nos missions a mis en lumière quatre axes. Nous avons ensuite développé ces derniers tant d'un point de vue théorique que pratique : niveau d'intervention et légitimité, timing d'intervention, spectre d'intervention et position affranchie ou subordonnée. Ces axes déclinés sous la forme d'un questionnement offrent une méthode d'analyse du positionnement stratégique du service de communication.

Mots-clés: Stratège ; stratégie de communication ; légitimité ; expertise ; positionnement stratégique

## Abstract

Starting from the challenges encountered during three missions of support to communication teams facing the injunction to become strategic, we posit that only an integrated approach enables a real analysis of the current positioning of a communication department as well as to evaluate the journey it needs to travel to endorse a strategic role. A return to the literature helped us to deepen our understanding of the tensions present in the role and practices of strategist. Crossing these tensions with the challenges emerging from the field, we highlight four axes: the level of intervention and its legitimacy, the timing of intervention, the spectrum of intervention, the freed or subordinated position. This axes detailed as a questionnaire offer a method to analyse the strategic positioning of communication's departments.

Keywords: strategic; strategy of communication; legitimacy; expertise; strategic positioning

En 2005, Paul Argenti et ses collègues ont publié une recherche intitulée « the strategic communication imperative ». Sur la base d'une cinquantaine d'entretiens individuels, les auteurs constatent que beaucoup trop d'organisations ont une vision tactique de la communication ce qui est non seulement non-stratégique mais amène des incohérences par la rapport à la stratégie de l'organisation voire entrave celle-ci. Le silence d'Exxon Corporation par rapport au naufrage de l'Exxon Valdez en Alaska est cité comme exemple (Argenti *et al.* 2005 p. 83). On peut également penser à la crise récente de Volkswagen dont la communication reste fin 2015 assez floue quant à sa gestion de la situation.

Pour ces auteurs, encore, « les entreprises qui reconnaissent la communication comme une dimension essentielle de la stratégie sont celles où le CEO a une compréhension intrinsèque de la manière dont la communication peut être un différenciateur d'une activité commerciale et peut donc contribuer fortement à la stratégie » (notre traduction, p. 84). En conséquence, toujours selon les auteurs, les professionnels de la communication doivent avoir leur siège au conseil de direction afin de renforcer et de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise par le dialogue avec les autres dirigeants représentant les différentes composantes de l'organisation. Ce sont ces échanges et ces débats qui permettent ensuite de construire un message clair et précis sur la stratégie vers les différentes parties prenantes. Pour finir, les auteurs tirent plusieurs leçons de leur enquête (pp. 88-89) :

1. L'implication des dirigeants est primordiale.
2. La réflexion stratégique sur la communication doit être intégrée dans les discussions de l'exécutif pour créer de la cohérence dans les messages entre les parties prenantes.
3. L'intégration d'un point de vue structurel, c'est-à-dire un service communication centralisé n'est pas une solution miracle. C'est surtout la capacité personnelle des professionnels de communication à construire du réseau formel et informel qui permettra à ceux-ci de construire leur crédibilité.
4. De plus, il est essentiel d'évaluer les stratégies de communication, non pas sur la base unique de l'atteinte d'objectifs tactiques, mais sur du plus long-terme en lien avec la stratégie de l'organisation.
5. Enfin, les professionnels de la communication doivent au même titre que les autres dirigeants développer des compétences managériales et ce afin de parler un langage commun avec les autres dirigeants.

Cette injonction à devenir stratège en communication au sein de l'organisation est également présente dans les organisations francophones (voir : Baillargeon *et al.* 2013 ; Lépine, 2013, Domenget & Michel, 2014). Néanmoins les difficultés constatées lors de la réalisation récente de trois missions, qui visaient à accompagner des services de communication à répondre à cette injonction, nous poussent au

questionnement. Celui-ci porte sur notre méthode d'intervention. Plus particulièrement, nous souhaitons préciser notre conception de ce qu'est un stratège et mieux appréhender le positionnement actuel d'une équipe de communication et le chemin qui lui faudra parcourir pour endosser un rôle stratégique.

Pour atteindre ces objectifs, nous exposerons d'abord notre posture de recherche-action. Ce sera l'occasion d'introduire les trois missions d'interventions et les difficultés rencontrées. Par la suite, nous entamerons notre prise de recul en discutant la notion de stratège. En croisant cette définition et ce qu'elle implique avec les difficultés rencontrées lors des trois missions d'interventions, nous proposerons quatre axes d'analyse du positionnement du service communication. Nous clôturons l'article par une proposition méthodologique permettant la mise en œuvre de ces axes de réflexion dans le cadre d'une intervention auprès d'un service communication.

## 1. Explicitation de la posture et de la démarche

La posture choisie ici est de type « recherche-action » qui « se fonde sur le besoin d'amener à des conclusions opératoires, à résoudre des problèmes mais en se distinguant d'une science appliquée » (Morin, 1985, 34). La recherche-action se situe « au-delà et en-deçà de la pure application [...], en dialogue constant avec la réalité » (Morin, 1985, 34) et ainsi se questionne également sur les effets causés par les interventions envisagées. Ainsi, la proposition est le fruit de trois étapes par lesquelles l'auteur est passé : (1) les missions d'intervention et le questionnement sur les effets produits ou non, (2) le retour vers la littérature et (3) enfin la construction d'une proposition méthodologique en quatre axes.

Ce travail repose sur trois missions d'intervention que nous introduisons brièvement ci-dessous.

La première mission, de 60 jours répartis de mai 2013 à mai 2014, fut réalisée pour le compte d'un ministère régional (+/- 1800 agents). La demande initiale était la suivante : « Notre objectif est que, suite à l'accompagnement 'par les consultants' durant une année, nous puissions gérer nous-mêmes la communication et l'accompagnement du changement et donc s'appuyer sur une approche méthodologique et des outils qui nous permettront d'aller sur le terrain pour vaincre les résistances et lever les appréhensions, de mobiliser et susciter l'adhésion, de créer une dynamique participative, d'informer et de former adéquatement...<sup>36</sup>».

Cette mission, réalisée en coopération avec une consultante professionnelle experte en communication interne, a débuté par un audit sur la réception du plan

---

<sup>36</sup> Extrait d'un courriel du commanditaire daté du 14 mars 2013

stratégique de l'organisation au sein des directions générales du ministère. Cet audit a débouché sur un accompagnement au changement qui a pris plusieurs formes :

1. La mise en place d'une plate-forme regroupant les responsables de communication disséminés dans le ministère. Elle avait pour objectif un partage d'expertises et de savoir-faire entre les communicateurs de l'organisation. Elle devait aussi permettre l'émergence d'une cohérence en matière de communication tant en interne qu'en externe au sein de l'organisation.
2. L'accompagnement de l'équipe de communication interne en charge de l'animation et de l'accompagnement d'ateliers participatifs visant la fusion de services au sein du ministère.
3. La mise en place d'une méthodologie de contrat de services visant à rendre les services de support plus « orientés clients ». Cette méthode visait à expliciter et clarifier les services au regard des attentes des clients internes. Elle a également amené la création de la fonction de « Single Point of Contact » pour chacun des services de support. L'auteur a assuré la formation des personnes désignées pour cette fonction.

Nous avons réalisé la deuxième mission pour une intercommunale, organisation parastatale en charge de plusieurs missions (traitement des eaux usées, déchets, développement économique) pour un territoire regroupant plusieurs communes. L'objectif de notre formation en deux jours était de sensibiliser une équipe de communication disséminée au sein de différents départements de l'organisation à « l'orientation client » dans leur démarche de communication. Cette formation faisait suite à une autre formation à la créativité.

La première journée était consacrée à l'explicitation de leurs démarches de communication et à l'émergence d'un questionnement sur la place du client dans cette communication. La deuxième journée avait pour objectif d'initier les participants aux techniques d'analyse du parcours client : les profils-types de clients, le parcours du client et les points de contact avec le client pour chaque service. Pour réaliser cette mission, l'auteur a travaillé avec une consultante spécialisée dans le développement de pratiques orientées clients.

La troisième mission réalisée pour le compte du directeur de la communication d'une entreprise publique active dans le domaine des médias avait pour objectif d'animer une réflexion sur le positionnement du service de communication au sein de l'organisation. Partant des activités des différentes équipes de communication, la première journée visait à réaliser un état des lieux des activités des différentes équipes du service communication et de discuter de leur lien avec les objectifs stratégiques confiés au service communication. Sur la base des constats de la première journée, la seconde avait pour objectif de clarifier le champ d'intervention du service de communication par rapport aux autres services en charge de missions connexes (soit le département marketing). Cette mission de formation s'est prolongée par un séminaire auprès des 60 cadres de l'entreprise sur la place de la

communication dans leur fonction et leur perception du rôle du service communication dans l'entreprise. Pour cette mission, l'auteur a travaillé en collaboration avec un académique spécialisé en stratégie de communication et relations publiques.

Ces trois missions ont en commun qu'elles faisaient suite à une demande de la part de la direction d'endosser un rôle plus stratégique (*i.e.*, l'accompagnement du changement, le développement d'une communication orientée client, la mise en cohérence des activités du service communication au regard de ses objectifs stratégiques). Pour un intervenant, l'objectif était d'aider, par l'accompagnement ou la formation (De Saint Georges, 2000), le service de communication à développer son rôle stratégique dans l'organisation.

Lors des débriefings avec les équipes ou le commanditaire de ces missions plusieurs constats sont revenus constamment :

4. La difficulté des responsables de communication à être considérés comme **légitimes** dans cette démarche. Lors du débriefing de notre formation à la démarche orientée client dans l'intercommunale, les participants ont exprimé leur grande frustration par rapport aux techniques proposées. En effet, pour eux, ce type de proposition est trop innovant pour leurs directeurs de département qui ont une vision très conservatrice de la communication.
5. La **diversité des tâches** d'exécution souvent très chronophages et par conséquence la **réactivité** des services de communication qui ne sont pas maîtres de leur agenda. Par exemple, lors de l'analyse des activités dans le service de communication de l'entreprise média, l'équipe a identifié 23 services délivrés allant de la correction des grilles TV au maintien du site *corporate* en passant par l'organisation de visites de tournage. L'articulation entre les services délivrés et les objectifs stratégiques s'est avérée par ailleurs laborieuse.
6. La **disparité des profils de compétence** des membres des équipes de communication crée donc un malaise par rapport à cette destinée plus stratégique. A titre d'exemple, lors d'une réunion sur le rôle du service communication dans l'accompagnement du changement dans le ministère public, plusieurs membres de l'équipe ont exprimé leurs désaccords par rapport au fait que ce soit le service de communication qui devait se charger de cette mission. Pour ces personnes, cela ne rentrait tout simplement pas dans leur fonction. Des graphistes, membres de l'équipe, ont pris la parole pour ajouter que pour eux le service communication devait se limiter à la mise en forme et à la diffusion de contenu.
7. Un quatrième constat commun concerne la **dispersion des communicateurs** dans l'organisation. Dans chacune des organisations, nous avons pu constater que des administrations ou des départements avaient leur propre responsable de communication. Cette dispersion a amené la difficulté de fédérer ces personnes

autour d'un projet commun et cohérent de communication pour l'ensemble de l'organisation.

Ces constats issus d'une pratique d'intervention n'ont pas valeur de résultat scientifique. Néanmoins, leur récurrence à travers trois missions interpelle. Il ne s'agit pas pour autant de poser un jugement de valeur sur les équipes de communication mais de questionner la méthode d'intervention. Si l'injonction à être stratège est bien présente, le chemin à parcourir n'est pour autant pas le même pour chacune des équipes de communication afin d'endosser ce rôle.

Dans une posture de recherche-action, il s'agit pour l'auteur de prendre du recul par rapport au terrain en opérant un retour vers la littérature scientifique. L'objectif poursuivi par cette prise de recul est de répondre à une série de questions :

- Qu'est-ce qu'un stratège ?
- Qu'est-ce que cela implique d'être stratège ?
- Les difficultés listées (légitimité, expertise, dispersion, réactivité) plus haut sont-elles abordées dans la littérature ?
- Comment articuler les implications à être stratège avec les difficultés précitées ?
- Enfin, puisque ces difficultés semblent concomitantes, est-il possible de développer une approche qui puisse permettre leur prise en compte de façon intégrée ?

Ce faisant, nous postulons que seule une approche intégrée permet une réelle analyse du positionnement du service communication et d'évaluer le chemin à parcourir pour endosser un rôle stratégique.

Le positionnement dont il est question ici est un positionnement stratégique qu'il ne faut pas réduire à une question d'intégration des services de communication. Le débat sur l'intégration de la communication porte principalement sur la nécessité de coordination d'activités potentiellement fragmentées en mettant l'accent sur les besoins, les enjeux et les intérêts des publics plutôt que sur ceux des managers de l'organisation (Hallahan et al. 2012). Il s'agit plutôt de porter notre attention sur la capacité des équipes de communication à jouer un rôle ou non dans le développement de la stratégie de communication qui « se concentre sur la manière dont l'organisation se présente et est promue à travers des activités intentionnelles de ses dirigeants, ses employés et ses professionnels de la communication » (Hallahan et al. 2012 p.7, notre traduction).

## 2. Être stratège en communication?

Depuis les années 1980, les écrits scientifiques sur la stratégie ont évolué d'un questionnement plus macro où l'on se questionnait sur des variables environnementales telles que le marché, les compétiteurs, l'avantage compétitif ou

encore le positionnement stratégique (Porter 1980) vers une réflexion plus micro où le questionnement porte plus sur les acteurs de la stratégie et ce qu'ils font (Abdallah, 2006). Dans ce courant de la « pratique de la stratégie » (Johnson & Langley 2007), les chercheurs considèrent le stratège comme celui qui fait le travail de conception de la stratégie (Whittington 2006, p. 619), regroupant trois catégories : les dirigeants, les managers et les experts. Les dirigeants sont les dépositaires de la stratégie, les managers traduisent, coordonnent mais doivent également s'appropriier la stratégie et les experts sont des spécialistes qui par leurs analyses influencent les décideurs et leurs décisions stratégiques (Dameron et Torset 2012). Adoptant cette perspective, Dameron et Torset définissent les stratèges comme les faiseurs de stratégie : « toute personne ayant participé de manière prépondérante, proactive et consciente à un processus ayant pour résultat recherché le développement de l'organisation, l'amélioration de son positionnement concurrentiel, sa transformation ou sa sauvegarde » (2012, p.28). En tant que stratège, le responsable de communication devrait dès lors dans son rôle de manager être capable de traduire, coordonner et s'appropriier la stratégie de l'organisation afin de définir le positionnement et le rôle de son équipe dans l'organisation. En tant qu'expert, il devrait également être en mesure de questionner la pratique de la stratégie dans sa dimension communicationnelle.

Toujours selon Dameron et Torset (2012 pp.32-36), les stratèges sont soumis à des tensions dans leurs activités et comportements. Ces tensions sont liées à une opposition forte dans la pratique entre la stratégie vue comme un exercice de planification qui précède sa mise en œuvre et une perspective « antéstratégique » pour laquelle il n'est pas possible de séparer la formation stratégique et sa mise en œuvre. Dans cette perspective, la stratégie fait l'objet d'échanges, de négociations et d'adaptations permanents. La première tension est sociale. Elle met en évidence la difficulté qu'ont les stratèges à allier la solitude nécessaire à l'élaboration de la stratégie et le retour vers le collectif pour échanger et négocier la stratégie. La seconde tension concerne la prise en compte et l'adéquation des facteurs exogènes et endogènes dans l'élaboration de la stratégie. La troisième tension cognitive concerne l'opposition entre l'intuition et l'analyse dans l'élaboration de la stratégie. La quatrième tension concerne l'équilibre entre le temps de l'action et le temps de la réflexion.

En croisant le travail de Dameron et Torset sur les tensions dans le rôle de stratège avec les difficultés rencontrées lors de nos missions d'intervention (*i.e.*, la légitimité, la diversité des tâches, la diversité des compétences et la dispersion des communicateurs), nous proposons ici quatre axes d'analyse concernant le positionnement du service de communication et sa capacité à endosser un rôle de stratège en communication.

Globalement, être stratège en communication impliquerait d'être à la fois capable de réfléchir au positionnement de son organisation et de sa communication sur la

base d'une analyse rationnelle (stratégique) et également d'être en capacité de mettre en œuvre une stratégie adaptée, agile et contingente (ante-stratégique).

Plus précisément, endosser un rôle de stratège en communication :

- Axe 1 : nécessiterait de se questionner sur l'implication régulière du responsable de communication dans le faire de la stratégie (axe niveau d'intervention et légitimité) ;
- Axe 2 : impliquerait de se questionner sur la capacité du responsable de communication à trouver un équilibre entre l'élaboration de la stratégie de communication sur une réflexion préalable (quantitative et qualitative) et d'agir rapidement en se reposant sur son expertise personnelle et son intuition (axe timing de l'intervention) ;
- Axe 3 : impliquerait de se questionner sur la prise en considération des facteurs exogènes (ex. nouvelles tendances en communication) et des facteurs endogènes (ex. niveau de formation des membres de l'équipe, temps et matériels disponibles. Ce qui permettrait l'identification des actions et des services de communication prioritaires au regard de cette stratégie ? (axe spectre d'intervention).

À ces trois axes correspondant aux tensions soulignées par Dameron et Torset, il nous semble pertinent d'ajouter un quatrième axe relatif à la posture professionnelle du stratège en communication.

- Axe 4 : Dans une perspective professionnelle et éthique, être stratège nécessiterait de se connecter directement à la stratégie de l'organisation (affranchi) sans pour autant s'aligner ou se soumettre aux objectifs stratégiques des autres directions (subordonné).

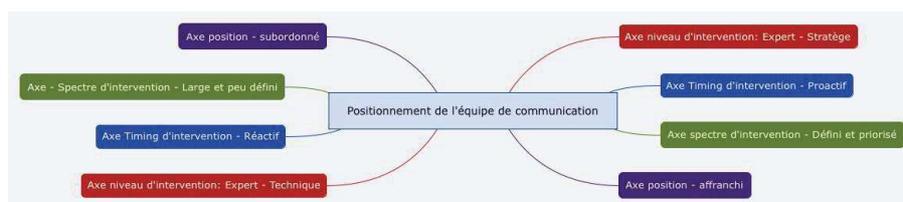


FIGURE 1

Représentation des axes d'analyse du positionnement stratégique du service communication

Ci-après, nous détaillons chacun des axes et discutons des dispositifs d'accompagnement envisageables pour travailler le positionnement de l'équipe de communication.

### 3. Proposition d'axes d'analyse du positionnement stratégique du service communication

#### 3.1. Axe 1 : Niveau d'intervention et légitimité

Le premier axe concerne la légitimité: faut-il être stratège pour être légitime? Se pose ici la question du **niveau d'intervention** allant de technique à analytique. Selon nous, la légitimité n'est pas qu'une affaire de stratégie ; elle est avant tout une affaire d'expertise.

Selon Charaudeau (2013, p. 6), « l'expert est celui qui, de par sa position de compétence, répond et contribue à la prise de décision. Il répond à la demande de quelqu'un en position de responsabilité...qui pose un problème déterminé. Il est censé utiliser son savoir méthodologique, mais c'est en s'insérant dans le cadre du questionnement imposé ». Dès lors, l'expertise n'est pas nécessairement stratégique, on retiendra ici qu'elle repose sur une méthodologie et qu'elle influence la prise de décision pour peu que l'expertise soit reconnue. Selon Weber, il existe trois formes de légitimité : rationnelle-légale, traditionnelle et charismatique. La première repose sur des textes considérés comme normatifs au niveau de l'organisation, au niveau d'une profession ou à un niveau législatif. La seconde forme de légitimité repose sur la tradition culturelle, l'histoire de l'organisation, dans le cadre desquelles une conception de la pratique est considérée comme acceptable. La troisième, charismatique, repose sur le porteur de la pratique qui, de par sa personnalité, son leadership fort et son comportement, pourra donner force à une pratique pour la faire accepter (Laufer, 1991). Selon Laufer, c'est en composant avec ces trois formes de légitimité que la communication peut construire sa légitimité parce qu'elle contribuera à la légitimité de l'organisation elle-même.

Dans le cadre de la première mission d'intervention au sein d'un ministère, nous avons côtoyé des dirigeants d'organisation qui avaient bien compris l'importance de la communication dans la légitimation de l'action de leur organisation (ou de leur action personnelle). S'emparant de l'histoire de l'organisation et usant de leur charisme, ces dirigeants ont pris le contrôle sur la communication en cantonnant les communicateurs à des tâches et des actions très techniques pour lesquelles ils déployaient une panoplie de compétences et de talents qui les rendaient aptes à rédiger des textes sur tous les supports, à les illustrer en mettant en œuvre la photo, le dessin et la vidéo, à concevoir des plans de communication relatifs à leurs projets, à préparer des supports pour les interventions orales, à organiser des événements, etc. En revanche, l'aptitude à comprendre, expliquer et à gérer un changement, à

imaginer des dispositifs stratégiques propres par exemple à l'installation d'une communauté d'encadrement, d'un comité éditorial multicanaux, à la rédaction d'une charte éditoriale, ... tout cela leur était inconnu. Ils n'en étaient pas moins reconnus aux yeux de la direction de leur organisation par le support technique qu'ils leur offraient. Cette légitimité de tradition repose essentiellement sur une acceptation instrumentaliste et technique de la communication au sein des organisations. Cette définition de pratique légitime leur est imposée par le dirigeant dominant notamment parce que les communicateurs, à travers leurs associations, peinent à définir ce qu'est une pratique légitime d'un point de vue rationnel-légal (Liénard, 2006). Cette hypothèse expliquerait que le communicateur reste cantonné à un niveau d'intervention technique.

Si l'on revient à la définition de l'expertise, l'intervention qu'elle soit d'un niveau analytique ou technique sera considérée comme une expertise si elle influence la décision. Dans la conception émergente de la stratégie, prônée par l'approche de la stratégie comme pratique, ce type d'intervention quel qu'en soit le niveau est considéré comme stratégique parce qu'il supporte la prise de décision. Il s'agit donc de mieux organiser et d'explicitier l'articulation des interventions techniques et analytiques avec les objectifs stratégiques poursuivis (Hallahan 2012). Pour ce faire, l'exercice de cette expertise doit avoir lieu en amont de celle-ci ; ce qui nous amène au deuxième axe de discussion qu'est le timing d'intervention.

### **3.2. Axe 2 : Timing d'intervention**

Souvent cantonné à un rôle d'exécution en aval de la prise de décision de communication, le communicateur n'est pas en mesure d'exprimer son expertise qu'elle soit technique ou stratégique. Pris de court, le communicateur ne peut argumenter ou exposer les choix qui lui semblent les meilleurs selon des normes professionnelles qui lui permettraient de montrer ses compétences et d'asseoir sa légitimité (Liénard, 2006). Selon nous, la détermination d'un timing « approprié » dépendra également de la connaissance des activités opérationnelles de l'organisation. Les visites de terrain ou l'accompagnement du personnel de première ligne dans son travail (en filature) devraient favoriser le développement de cette connaissance et permettre aux communicateurs d'avoir force de proposition par rapport aux enjeux de communication exprimés. Par exemple, lors de notre intervention dans l'intercommunale active dans le recyclage des déchets ménagers, nous avons eu l'occasion d'échanger avec les communicateurs quant à la cohérence de leurs campagnes de communication qui visaient à sensibiliser alors que la communication mise en œuvre par le personnel de terrain visaient à sanctionner les contrevenants. Cela a amené des réactions vives de la part des citoyens.

Par ailleurs, la construction d'une légitimité rationnelle-légale pourrait reposer non pas sur un mouvement réglementaire issu des associations professionnelles mais sur

l'écriture de contrats de services pour une série de tâches qui incombent au service communication. Selon Karten<sup>37</sup>, experte de cette méthode par contrats de niveaux de service (SLAs : « service level agreements »), celle-ci permettrait à un prestataire de services d'entrer en dialogue avec les parties prenantes afin de négocier les priorités, le niveau et le timing des interventions (voir annexe 1a : les principales étapes d'élaboration d'un contrat de service). Ce faisant, il est possible de lister des objectifs négociés en termes de livrables cohérents par rapport aux demandes du management mais également par rapport au niveau de formation et d'expertise de l'équipe. Cette méthode favorisant le dialogue entre les parties permettrait l'amélioration de la compréhension mutuelle des pratiques, des besoins et des défis de chacun. Lors de notre mission auprès du ministère (bilingue), ce type de réunion avec les principaux clients et les prestataires de service de traduction a permis l'instauration d'un dialogue et la construction d'un sens commun autour de l'activité de traduction de document et la fixation de priorités connues et acceptées de tous dans la gestion des demandes de traduction (voir annexe 1b : un extrait du contrat de service traduction).

#### Axe 3 : Spectre d'intervention

Le syndrome du « lapin blanc » dans Alice au Pays des Merveilles touche énormément de communicateurs. A force de courir, ils en oublient souvent la raison de leur précipitation. Un deuxième axe porte sur le spectre d'interventions de l'équipe de communication et la fixation des priorités. Faut-il être sur tous les coups ? Doit-on tout couvrir ? Le communicateur-polyvalent idéalisé (Mellado & Hanusch, 2011) est souvent remplacé au quotidien par le communicateur qui, sollicité de toutes parts et pris par les urgences, est dans l'incapacité de prendre le recul nécessaire à la **fixation de ses priorités**.

Dans le cadre de l'accompagnement d'une équipe de communication, on peut se questionner sur l'alignement entre les objectifs stratégiques de l'organisation, les domaines prioritaires de la communication et les compétences des personnes présentes au sein de l'équipe. Rares sont les organisations nécessitant une couverture complète des domaines de la communication (communication interne, externe, de crise, de lobbying, B2B, marketing, etc.). Et même si c'est le cas, l'équipe de communication ne doit pas être experte (voir axe 1) dans tous ces domaines. Une fois les priorités fixées quant aux domaines stratégiquement les plus sensibles, on peut procéder à un bilan des compétences présentes dans l'équipe. A ce titre, le travail de Michel (1998) sur les descriptifs de compétences peut être utile. L'auteur propose une liste (évolutive) de descripteurs de compétences en fonction des grands domaines de la communication. Les membres de l'équipe peuvent remplir le questionnaire en évaluant chaque descripteur sur une échelle de 1 à 5. Ces résultats

---

<sup>37</sup> <http://www.nkarten.com/sla.html>

sont ensuite confrontés aux domaines prioritaires d'un point de vue stratégique pour l'organisation mais également en fonction des nouvelles tendances. Cette confrontation met en évidence les points d'alignement ou de décalage entre stratégie, domaines de la communication et compétences. Ce travail sert ensuite de base à la réflexion sur les formations et les recrutements à prévoir afin d'aligner les compétences et de les renforcer. Il n'est pour autant pas toujours aisé de faire ce type de travail avec des équipes qui se sont composées au fil de l'eau sans réelle vision stratégique. Dans le cadre de notre intervention auprès de l'entreprise active dans le secteur des médias, nous avons pu constater les difficultés vécues par le directeur du service qui se trouvait tiraillé entre les demandes de la direction générale d'un plus grand investissement dans le développement de la communication sur les projets stratégiques et la nécessité d'intervenir quotidiennement sur le terrain pour gérer son équipe de façon très opérationnelle. Une réorganisation des équipes semble dès lors nécessaire mais elle ne semble s'envisager que de façon progressive et respectueuse des personnes en place. Ainsi, les plans de formations et de recrutements se font en concertation avec les membres du personnel et le support du service des ressources humaines en privilégiant les reprofiliages au profit des départs naturels et des plans de formations volontaires.

### 3.3. Axe 4 : Position affranchie ou subordonnée

Le quatrième axe porte sur la **position affranchie vs subordonnée** du communicateur. Plus le communicateur se professionnalise, déploie son expertise et son expérience, plus il se positionne au centre de l'organisation, en interaction avec toutes les parties prenantes, plus il risque de s'éloigner de la logique managériale élémentaire: gagner en productivité et en efficacité, obtenir des résultats (Cobut et Donjean, 2015). Ces deux auteurs évoquent ainsi une position inconfortable du communicateur entre d'une part celle où il est à l'écoute des discours de la direction de l'organisation, doit prouver sa légitimité et sa plus-value professionnelle à sa hiérarchie, d'autre part, celle où il lui faut gagner par sa crédibilité et son empathie la confiance des autres parties prenantes de l'organisation : les journalistes, les clients, les collègues, les cadres, les représentants syndicaux, etc.

Par ailleurs, l'injonction à devenir stratège, même si elle se fait par le développement de ses capacités professionnelles, est souvent perçue comme l'adoption du discours managérial où la communication est évaluée en fonction de sa contribution économique à des objectifs purement économiques eux aussi (Deetz, 2001). Pour autant, dans une vision de la stratégie comme pratique, les agents en charge de la communication peuvent délibérément et stratégiquement dévier ou questionner la norme (Giddens, 1984) et agir sur la construction de la stratégie (Hallahan, 2012).

Dès lors dans une posture affranchie, être stratège en communication impliquerait de rentrer activement dans le réseau des jeux de pouvoir par le développement d'un argumentaire reposant sur le discours et la pratique. En effet, selon Hardy et Thomas, la pratique de la stratégie se caractérise par la négociation de sens et se construit à travers les discours : « les discours travaillent pour produire des significations particulières » (2014, p. 324). De plus, les pratiques qui en résultent servent à intensifier les effets de pouvoir du discours. Dès lors, les discours et les pratiques qui les supportent n'auront d'effets que si les professionnels de la communication acceptent d'entrer en négociation avec d'autres discours et d'autres pratiques (*i.e.* celles des autres directeurs en marketing, en finance, etc.) qui forment un réseau de pouvoir au sein de l'organisation. Dans la mission auprès de l'entreprise active dans le secteur des médias, les discussions ont notamment amené l'équipe à se questionner sur sa position par rapport à la communication marketing de l'entreprise, domaine pour lequel le département marketing est également actif. Il est ressorti de l'analyse qu'une position réactive et subordonnée semblait appropriée étant donné l'expertise présente dans le département marketing et les dispositifs de coordination mis en place entre les deux services.

#### 4. Comment utiliser ces axes ?

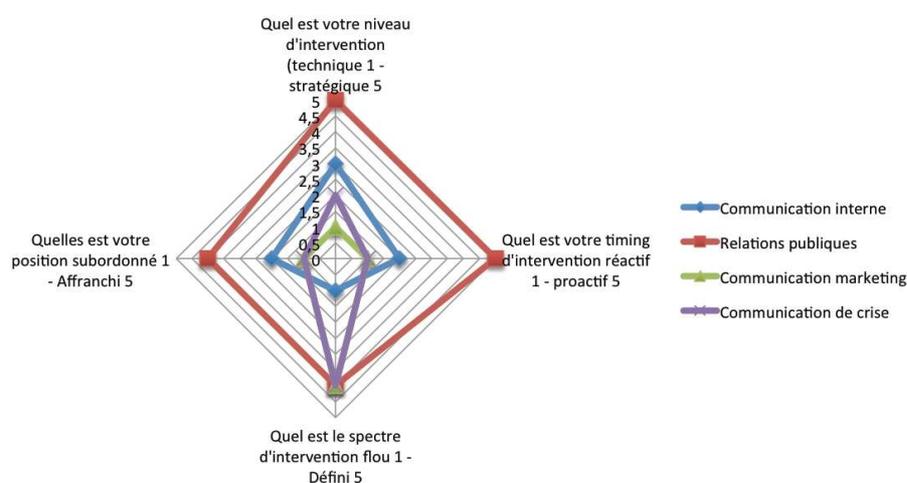
L'objectif de cette communication est de développer des savoirs actionnables par les responsables de communication et les conseillers qui les accompagnent. Pour Avenir et Schmitt, les savoirs actionnables sont « des savoirs élaborés qui prennent alors la forme de propositions génériques. Ces savoirs, une fois contextualisés en fonction de la situation spécifique dans laquelle ils sont mobilisés, visent à fournir des repères destinés à éclairer le manager, susciter sa réflexion et des questionnements, ainsi qu'à stimuler son intelligence et son action créative » (2007, p.25). Pour qu'ils soient actionnables, les auteurs ajoutent qu'il ne suffit pas que ces savoirs soient compris ou compréhensibles ; ils doivent faire l'objet d'une appropriation par les personnes visées. De notre point de vue, ces axes peuvent servir de base à l'analyse complète des activités du service communication. Pour faciliter leur appropriation, nous listons ci-dessous une série de questions permettant aux équipes de communication de réfléchir à leur positionnement actuel au regard de l'injonction stratégique qui leur est faite.

Pour chaque grand domaine de communication (communication interne, communication marketing, communication de crise, relations publiques, lobbying), l'équipe questionnera son positionnement en fonction de chacun des axes :

1. Quel est notre niveau d'intervention ? Technique ou Analytique?
2. Quel est notre timing d'intervention ? Sur demande, réactif ou proactif ?

3. Quel est notre spectre d'intervention ? Définie et circonscrite ou indéfinie et large ?
4. Sommes-nous dans une position affranchie ou subordonnée en ce qui concerne ce domaine de communication ?

La réponse à ces questions peut également être formulée sous la forme d'un score allant de 1 à 5 pour chacun des axes ce qui permet une représentation graphique du positionnement comme sur la figure 2 ci-dessous.



**FIGURE 2**

Graphique en "radar" reprenant le score de chaque genre de communication sur chaque axe

Une fois l'ensemble des domaines couverts, il devient possible de définir le positionnement actuel du service de communication dans l'organisation et de confronter celui-ci à la demande stratégique.

1. Quels sont les domaines de communication actuellement stratégiques pour l'organisation ?
  - Quel est notre niveau d'intervention pour ces domaines ?
  - Ce niveau correspond-il au niveau de compétence de l'équipe ?
  - Le niveau d'intervention actuel devrait-il être modifié ?
  - Cela nécessite-t-il la planification de formations ?

2. Quels sont les domaines de communication pour lesquels le timing d'intervention devrait-il être modifié ?
  - Cela nécessite-t-il l'enclenchement d'un processus de négociation du type contrat de service ?
3. Quels sont les domaines pour lesquels la position subordonnée peut poser problème ?
  - Quelles sont les démarches à entreprendre pour modifier cette position ?

Après ce diagnostic, il convient de travailler la communication sur les résultats obtenus (tant la forme que le contenu). Selon Avenier et Schmitt (2007), celle-ci est un élément primordial de l'accompagnement car elle va en grande partie conditionner l'appropriation de ces savoirs. En effet, lors de nos différentes interventions, nous avons adopté des approches parfois très « frontales » en posant les problèmes de façon pragmatique. Cette approche s'est avérée peu constructive et infructueuse. Au contraire, lorsque nous avons adopté une approche « positive » et respectueuse des personnes, l'accueil des propositions par les équipes s'est avéré plus positif. Ainsi, on parlera de défis ou d'enjeux de communication pour tourner l'équipe vers l'avenir tout en adressant les problèmes présents et passés. De même, l'approche ludique et visuelle permettra également aux membres de l'équipe d'aborder des problèmes profonds sans blesser des personnes en particulier. Ces approches par le jeu, le dessin, la mise en situation permettent d'aborder des concepts importants et parfois complexes à comprendre lorsqu'ils ne sont pas contextualisés. L'annexe 2 reprend une série d'illustrations de ces approches. La carte mentale (annexe 2A) reprend les craintes formulées par des futurs points de contact au sein du ministère lors de la formation. Celles-ci sont volontairement reformulées sous forme de défis, ce qui a permis aux participants de rester orientés vers des solutions plutôt que de voir les problèmes s'accumuler. L'annexe 2B montre une photo d'une équipe de communication de l'intercommunale en train de recomposer les liens entre les différents services pour chacune des tâches de communication identifiées. Ce type d'exercice permet de mettre en évidence les nœuds du réseau mais également les services isolés.

## 5. Conclusion

Partant des difficultés rencontrées lors de l'accompagnement de trois services de communication faisant face à une injonction à devenir stratège, cet article avait pour objectif de développer une méthode d'analyse du positionnement stratégique du service de communication. Cette méthodologie est construite sur la base d'un retour à la littérature qui nous a d'abord permis d'approfondir notre compréhension des tensions présentes dans le rôle et les pratiques du stratège. Le croisement de ces

tensions avec les difficultés qui ont émergé de nos missions a mis en lumière quatre axes que nous avons ensuite développés tant d'un point de vue théorique que pratique. La proposition méthodologique transformée en savoirs applicables à travers l'énumération d'une série de questions reste une proposition théorique qu'il convient maintenant d'éprouver à travers de nouvelles missions d'intervention. L'objectif sera d'évaluer si cette méthode permettra de poser un diagnostic pertinent sur le positionnement stratégique du service communication et leur capacité à répondre à l'injonction à être stratège.

## Bibliographie

- Abdallah, Chahrazed. (2006). The “Production” and “Consumption” of strategy in practice: A study of the appropriation of a strategic plan in an artistic organization. In *Strategizing and Organizing Activity and Practice*. Presented at the EGOS 2006 Conférence, Bergen, Norway.
- Avenier, M., & Schmitt, C. (2007). Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue française de gestion*, 174(5), 25–42.
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3). Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/>
- Baillargeon, D., Brulois, V., Coyette, C., David, M. D., Lambotte, F., & Lépine, V. (2013). Figures et dynamiques de la professionnalisation des communicateurs: Un miroir tendu aux associations en Belgique, en France et Canada. *Les cahiers du RESIPROC*, (1), 12 pp.32.
- Cobut, E., & Donjean, C. (2014). *La communication interne*. Liège: Edipro.
- Charaudeau, P. (2013). Le chercheur et l'engagement. Une affaire de contrat. *Argumentation et Analyse du Discours*, (11). doi:10.4000/aad.1532
- Dameron, S., & Torset, C. (2012). Les stratèges face à la stratégie. Tensions et pratiques. *Revue française de gestion*, N° 223(4), 27–41.
- De Saint-Georges, P. (2000). La “ formation-symptôme ” intervention et changement dans les organisations. *Communication et Organisation*, 17, 194–216.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods, 3-46.
- Domenget, J.-C., & Michel, J.-L. (2014). Le métier de référentiel est-il pérenne et légitime en communication? *Les cahiers du RESIPROC*, (2), 161.

- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. van, Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. doi:10.1080/15531180701285244
- Hardy, C., & Thomas, R. (2014). Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 320–348. doi:10.1111/joms.12005
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources* (1st ed.). Cambridge University Press.
- Laufer, R. (1991). L'entreprise: communication et légitimité. *Réseaux*, 9(50), 41–50.
- Lépine, V. (2013). L'évaluation de la communication: représentations et enjeux pour les professionnels. *Cahiers du RESIPROC*, (1), 70.
- Liénard, G. (2006). Métiers de la communication et légitimation : une approche socio-logique. *Recherches en Communication*, (25), pp. 65-76.
- Mellado, C., & Hanusch, F. (2011). Comparing professional identities, attitudes, and views in public communication: A study of Chilean journalists and public relations practitioners. *Public Relations Review*, 37(4), 384-391. doi:10.1016/j.pubrev.2011.08.014
- Michel, J.-L. (1998). Quels profils pour les métiers de la communication d'entreprise? *Communication et organisation*, (14). doi:10.4000/communicationorganisation.2076
- Morin, A. (1985). Critères de « scientificité » de la recherche-action. *Revue des sciences de l'éducation*, 11(1), 31. doi:10.7202/900478ar
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Retrieved from <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* (01708406), 27(5), 613–634. doi:10.1177/0170840606064101

## **Annexe 1a : Note sur les contrats de niveaux de services ou Service Level Agreements (SLAs)**

Cette note<sup>38</sup> résume les principaux éléments nécessaires à la définition, l'élaboration et la mise en œuvre de SLA. Les SLA sont des accords négociés construits pour créer une compréhension commune des services, des priorités et des responsabilités. Le SLA, ce n'est pas uniquement un outil de gestion des plaintes ni une manière rapide de fixer un problème relationnel. **Le SLA, c'est :**

1. Un outil de communication. La valeur ajoutée du SLA n'est pas uniquement celle du produit final. Il permet également d'améliorer la communication entre les fournisseurs et les clients du service.
2. Un outil de prévention de conflit. C'est sans doute le bénéfice le plus important. Le SLA doit vivre et évoluer. Il permet aux parties de faire le point régulièrement afin d'évaluer l'adéquation entre l'offre et la demande et de négocier des ajustements.
3. Enfin, il permet de jauger l'efficacité et l'efficience d'un service. Cette évaluation de la qualité se réalise sur base de critères identiques pour les deux parties.

Pour être opérationnel, un SLA doit contenir deux types d'éléments : les éléments décrivant le service et d'autres décrivant sa gestion.

1. Dans les éléments décrivant le service, on retrouvera
  - La liste des services fournis (et ceux qui ne le sont pas, s'il est nécessaire de l'explicitier)
  - Les conditions d'accès au service
  - Les normes du service proposé comme le temps nécessaire à la livraison du service (qui, quoi, quand, comment et où ?)
  - Les niveaux de service (normal, minimum, limité, ou insuffisant)
  - Les responsabilités des deux parties
  - Le compromis coût vs. Service (ex. si urgent alors il est fait appel à un fournisseur externe à tel prix).
  - La procédure d'escalade en cas de problème
2. Dans les éléments liés à la gestion du service, on trouvera :
  - Comment l'efficience du service sera monitorée
  - Comment l'information sur l'efficience des services sera rapportée et adressée

---

<sup>38</sup> Traduit et adapté de Naomi Karten, Establishing Service Level Agreements <http://www.nkarten.com/sla.html>

- Comment les désaccords en lien avec le service proposé seront résolus
- Comment les parties évalueront et réviseront le contrat de service.

Quand est-ce qu'un contrat écrit ne devient pas un SLA opérationnel?

1. Lorsque les éléments de gestion sont manquants
2. Lorsque les clients ne sont pas impliqués dans son élaboration
3. Lorsque l'on sous-estime le temps nécessaire à sa mise en place. La mise en œuvre de SLA nécessite de collecter de l'information, de l'analyser, de documenter le processus, de présenter, d'éduquer, de négocier, de créer un consensus avec le client.
4. Lorsque les services ne sont pas bien définis au préalable.
5. Lorsque le contrat est mal communiqué.

Le contexte est-il propice au développement de SLA ? Trois éléments négatifs peuvent rendre la mise en œuvre très compliquée.

1. De mauvaises relations entre client et fournisseur. Des clients ou des fournisseurs mécontents ou en conflits ne seront pas en mesure de produire un SLA de bonne qualité.
2. De mauvaises raisons. La source du problème n'est pas nécessairement l'inexistence d'un contrat de service. Il peut s'agir d'un problème dans la répartition des rôles ou des responsabilités entre les départements concernés.
3. De mauvaises méthodes. Lorsque l'accord est imposé par l'une des parties sans concertation. Il s'agit d'une démarche collaborative avant tout.

Quelles sont les étapes nécessaires à la mise en œuvre de SLA ?

1. Collecter l'information de base :
  - Les clients devraient clarifier leurs besoins et leurs priorités en terme de service
  - Les fournisseurs devraient analyser les données historiques sur leur service afin d'établir le niveau de service qu'ils peuvent fournir de façon réaliste.
  - Les fournisseurs devraient avoir des informations sur la satisfaction des clients par rapport aux services actuels.
2. Assurer l'accord sur le rôle du SLA entre les deux parties, à quoi va-t-il servir ?
3. Avoir une méthode de travail et de collaboration sur la construction de l'accord
4. Développer le SLA, d'abord sa structure et puis son contenu. Cette étape prend du temps car il nécessite d'avoir les bonnes informations à disposition.
5. Construire l'adhésion. Avant de le mettre en œuvre, il faut s'assurer de l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'accord. Idéalement, ils devraient pouvoir consulter le projet d'accord et l'amender si nécessaire.

6. S'assurer que les outils permettant la mise en œuvre sont prêts (email centralisé, outil de monitoring, outil de reporting, descriptif des procédures)
7. S'assurer que l'ensemble du personnel concerné est formé à la nouvelle procédure de travail
8. S'assurer que le SLA a été communiqué à l'ensemble des clients.
9. Mettre en œuvre et gérer le SLA. Un SLA qui ne bouge pas ou qui n'évolue pas est un SLA qui meurt.

Combien de temps faut-il pour implémenter un SLA ?

En fonction du contexte, de la complexité du service, de la qualité de la relation, l'existence de l'information nécessaire, la mise en œuvre d'un SLA peut prendre de trois à six mois. Un SLA de qualité est

- un SLA bien écrit est un SLA qui ne cherche pas à détailler et prévoir tous les cas de figure.
- Un SLA où l'on définit les conditions permettant sa renégociation (ex. les cas de figures, la fréquence de changement, la procédure à suivre).

Qui devrait porter la responsabilité du SLA ?

La responsabilité incombe au manager avec l'appui de la cellule qualité.

## **Annexe 1b : Extrait d'un contrat de service de traduction**

Présentation du service

Service Standard (majoritaire)

Textes traduits vers le français, le néerlandais et l'anglais

Service Sur mesure (plus rare)

- Textes traduits en externe vers l'allemand et l'espagnol (dans le cadre de la convention cadre)
- Avis linguistiques
- Relecture de textes
- Couverture du service

Le service couvre les textes rédigés par des agents du XXXX dans le cadre de leur fonction.

Le service ne couvre pas

- Les services d'interprétariat
- Les traductions vers d'autres langues (si besoin réel, on peut intégrer cette question dans la révision de la convention cadre)
- Les traductions de textes à utilisation personnelle (p.e. documentation, documents privés)
- Les traductions qui doivent être livrées par un autre prestataire (p.e. documents produits dans le cadre de certains marchés publics)

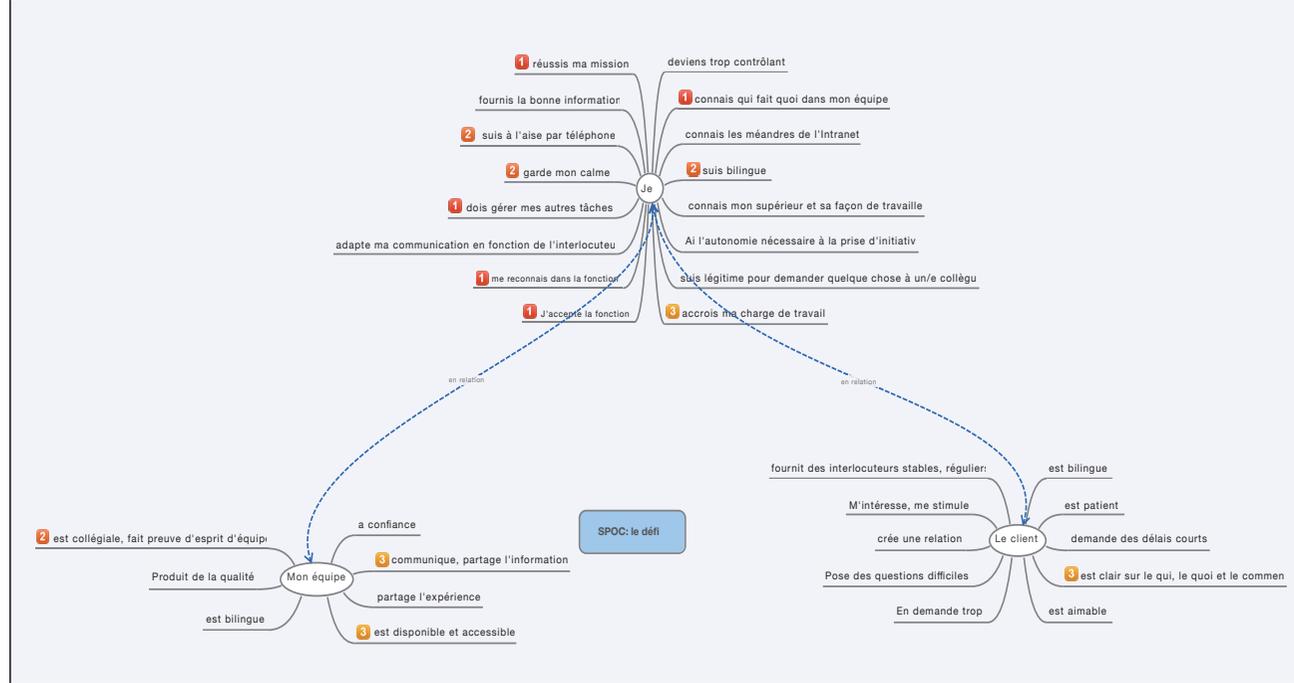
Conditions d'accès au service

- Les textes sont envoyés à l'adresse unique [traduction@XXXX.AAAAA.be](mailto:traduction@XXXX.AAAAA.be)
- Les textes sont finalisés (= dans leur version définitive)
- Les textes sont transmis en format électronique (de préférence en Word s'il existe > Pdf)
- Le délai souhaité de réalisation (réaliste et motivé) est mentionné
- Modalités et normes
- Chaque délai demandé sera analysé à la lumière du planning global. Si ce délai n'est pas réalisable, le client en sera informé dans un délai de 24 h et une proposition lui sera faite.
- Le « Conseil de Direction » est le client prioritaire

**122** Dynamiques de professionnalisation en communication

- Les autres clients sont mis sur un même pied d'égalité
- A l'approche d'une réunion du CD, le planning peut être modifié et les délais allongés pour les « autres » clients (*remarque : ceci ne sera plus d'application lorsque le contrat cadre sera effectivement opérationnel*)
- Les traducteurs traduisent dans leur langue maternelle (actuellement 9 NL, 5 FR)

## Annexe 2a : Démarche Positive visant à exprimer les défis de la fonction de point de contact pour un service de façon positive comme « un défi »



**Exercice de représentation des liens de communications réels entre les différents services de communication de l'intercommunale**

