

L'ENTREPRISE COMME AMBASSADE OU LA MÉTAPHORE DE L'AMBASSADEUR DANS LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

Axel Gryspeerdt¹

La métaphore de l'ambassadeur est probablement une métaphore forte pour présenter la communication d'entreprise. Même si elle est rarement utilisée de manière explicite, tant par les gens d'organisation, que par les chercheurs.

1. Certes, il existe quelques expressions qui mettent sur la piste, mais elles sont extrêmement rares, à une époque où le vocabulaire utilisé par les professionnels et par la collectivité fourmille de termes en provenance des univers guerriers et médicaux, censés qualifier et sur-qualifier la communication d'entreprise. Alors que les termes de stratégie, de cible, de positionnement, de bataille, de problème, de diagnostic, de crise, de solution, et leurs équivalents fleurissent dans le langage des communicateurs d'entreprise eux-mêmes et de leurs employeurs², le langage de la diplomatie y est beaucoup plus occulté, plus larvé, plus enfoui, émergeant quelque fois au détour d'une des-

¹ Professeur au Département de communication de l'Université catholique de Louvain.

² Ces points sont développés dans Axel GRYSPEERDT, "Les fondements professionnels des relations publiques et de la communication d'entreprise", in *Guide des médias*, Zaventhem, Kluwer-Editorial, 1992.

cription de fonction, rarement formalisée dans les discours mais dont on apprend, par circonvolutions, qu'il s'agit de pouvoir représenter, négocier, écouter l'environnement, converser, accueillir, recevoir... Alors que les interlocuteurs d'entreprise eux-mêmes émaillent leurs discours de métaphores guerrières et médicales et semblent se plaire, voire se complaire dans l'image du communicateur-stratège ou du communicateur-sauveteur-sauveur qui leur est donnée en miroir, l'image de l'ambassadeur semble soit diffuse, soit lointaine dans leurs propres propos, comme si elle devait se lire en filigrane, mais seulement sur quelques aspects. Comme si trop riche, elle avait tendance à épuiser la fonction dans une sorte d'analogie motrice ou d'équivalent heuristique, permettant à un analyste d'épingler le rôle et la fonction de la communication d'entreprise. Exception à cette règle, la "ritournelle" si souvent entendue et si régulièrement serinée aux étudiants en relations publiques selon laquelle "le personnel est le premier ambassadeur de l'entreprise". Cette proposition, qui valorise simultanément le rôle du personnel et la fonction occupée, implique d'ailleurs qu'il y a d'autres "ambassadeurs" dans l'entreprise, mais elle ne donne aucun renseignement sur ceux-ci sinon qu'ils sont de "second plan", ou de moindre intérêt. A se demander pourquoi les communicateurs d'entreprise –et leurs supérieurs– évitent de se définir explicitement comme "ambassadeurs" ou s'en affligent, en permettant néanmoins à leurs locuteurs de l'interférer. S'agit-il de pudeur de leur part? Ou de sous-estimation de leur rôle? A moins qu'il ne s'agisse d'une phrase indicatrice de politesse et d'euphémisme, manifestant une condescendance –quasi suspecte– pour le personnel. Nous rejeterons toutefois cette possibilité, car la proposition est si souvent répétée, d'une manière quasi-mécanique, qu'elle ne peut qu'être symptomatique d'une bonne dose de croyance collective, les implications inférentielles n'étant plus perceptibles (ni vues, ni sues, ni reçues).

2. L'entreprise elle-même, mise en scène par les communicateurs, admet d'étranges correspondances avec l'ambassade. Correspondances nombreuses, sans équivoque, mais tout aussi latentes, que révèle pourtant une lecture attentive de sa communication d'identité. Comme on le verra ci-dessous, on ne peut qu'être frappé par le nombre d'indices et de symboles qui "identifient" à l'ambassade les entreprises émettrices, (se) donnant à percevoir (dans) leur identité.

Ces deux analogies avec l'ambassade, qui mettent en scène, l'une la communication ou le(s) communicateur(s), et l'autre l'entreprise, nous interpellent. Nous les pensons susceptibles, dans leur liaison et dans leur apport mutuel, de nous éclairer à la fois sur la fonction sociale des diverses instances qu'elles présentent, sur le rôle de certaines métaphores et sur la prédominance de certaines valeurs par rapport à d'autres. Non seulement la mise en perspective analogique paraît heuristiquement intéressante, capable de mieux nous aider à comprendre les significations sociales, mais, dans le même temps, elle nous semble éclairante sur les représentations collectives sous-jacentes aux discours iconique, voire linguistique.

Des fonctions de représentation et de renseignement

Faisons l'hypothèse, dans un premier temps que les fonctions d'ambassade(ur) et de communication(teur) sont des fonctions proches, sinon analogues. Relevons d'abord que l'une comme l'autre de ces fonctions semblent peu explorées par la littérature respective: pour diverses raisons¹, le métier de communicateur n'est pas mis au premier plan, ni par les intéressés, qui ne présentent guère leur pratique (ce qui ne veut pas dire qu'ils ne sont pas friands de donner des conseils sur leur métier, mais ils se décrivent peu, se mettent rarement en scène, parlent peu d'eux-mêmes, n'écrivent pas de biographies...), ni par les chercheurs qui cependant analysent les fonctions de cadres-managers ou de dirigeants². Si la fonction diplomatique est plus proluxe sur elle-même (biographies et narrations multiples), elle est par contre beaucoup moins encore analysée par les chercheurs en communication, paraissant d'ailleurs, de manière plutôt étonnante, absente de leur secteur.

Ce qui frappe au premier abord, c'est que les deux professions font partie des métiers de la représentation et des métiers du renseignement.

Ce qui est très explicite pour les ambassadeurs, l'est tout autant pour les communicateurs d'organisation et pour leurs mandants, dès qu'ils occupent une fonction publique de porte-parole.

¹ *Ibidem.*

² Henry MINTZBERG, *Le manager au quotidien*, Paris, Edit. d'Organisation, 1984.

Jules Cambon notait déjà en 1926 que “tant que les gouvernements des divers pays auront des rapports entre eux, il leur faudra des agents *pour les représenter et les renseigner*¹ et ajoutait-il, “qu'on leur donne le nom qu'on voudra, ces agents feront de la diplomatie”.

Une représentation permanente

Yves Winkin, quant à lui, fait référence dans un texte récent² à ce qu'il appelle les métiers de la représentation, identifiant par là non seulement les pratiques régulières, sinon rituelles, de participation à des réceptions ou à des cérémonies publiques, mais aussi l'ensemble des délégations légitimes qui entraînent ces participations régulières. Ainsi hommes politiques, chargés de relations publiques, porte-parole divers et chargés de missions constituent-ils un groupe “homogène” de représentants publics. Parmi eux figurent en bonne place, ambassadeurs, patrons d'entreprises et communicateurs, même si les univers de légitimité et de rencontre des deux groupes qu'ils constituent sont différents, malgré le fait que des porosités peuvent exister entre eux. Jusqu'à présent la piste ouverte par ce regroupement a peu été exploitée. Or, elle peut paraître extrêmement riche, notamment pour mieux comprendre la signification sociale de la représentation, et les liens que celle-ci entretient avec les concepts d'absence et de présence, présentés par Nathalie Heinich³ comme deux composantes de la représentation, la délégation impliquant la nécessité de la présence et de l'apparence physiques des délégués pour combler la déficience tout aussi physique des absents.

Corrélatrice de cette “fonction de représentation” est ainsi la fonction de jonction ou d'intercession qui lie et relie ce qui est représenté (le pays, l'entreprise) avec les membres de l'environnement où la représentation se joue. Avant tout, sinon plus que tout, les porte-parole et les chargés de mission sont des intermédiaires, chargés à la fois de rendre présents et de plaider la présence des absents, dont ils font office de remplaçants et de représentants, mais aussi de produire, par leurs attitudes, leurs gestes, leurs conduites et leurs conversations les

¹ Souligné par nous.

² Yves WINKIN, “La recherche en relations publiques et communication d'entreprise”, in *Guide des médias*, Zaventem, Kluwer-Editorial, 1991.

³ Nathalie HEINICH, “Représentation”, in *Dictionnaire encyclopédique et critique de la communication*, Paris, P.U.F., 1993.

signes de liens et d'attachements que veulent symboliser les absents. La mise en présence publique que les représentants ont le devoir de faire est davantage mise en présence de l'autre (d'autrui représenté) que d'eux-mêmes, même s'il leur est impossible de s'éclipser totalement de la scène publique, dans leurs propres idées et leur propre corporalité. Comme le signale Nathalie Heinich¹, toute représentation est tierce: mise en scène et présence face aux regards étrangers (1) de l'objet représenté (2) et de soi-même (3). Toute représentation est par le fait même communication.

“C'est bien cette interaction entre un acteur, un destinataire et un objet (absent), qui fait de la représentation un acte de *communication*: acte à la fois fondamentalement communicationnel (en tant qu'un quelconque objet –fût-il aussi insaisissable qu'une volonté– y transite entre deux sujets –fussent-ils aussi collectifs qu'un parlement ou aussi abstraits qu'une nation–); et spécialement complexe, en tant que ce transit ne peut s'opérer qu'au prix d'un travail spécifique, impliquant non seulement la construction objective d'un équivalent mais, en outre, la construction d'un accord sur la valeur de cet équivalent”².

S'étonnera-t-on dès lors que la symbolique de mise en commun y tienne un rôle essentiel, au même titre que la sauvegarde des apparences et l'application des règles coutumières de courtoisie? Afin de marquer la volonté de conciliation –il s'agit de garder la relation et de faire jouer la représentation de manière permanente– tous les symboles du consensus vont être déployés: pour le représentant, il s'agira non seulement d'être toujours prêt à marquer sa présence (son absence sera prise pour un manque d'égards sinon une marque de rupture), d'avoir “de la présence” et de l'à-propos (de la présence d'esprit), mais encore de signifier par son attitude et par ses propos la bienveillance et l'intérêt manifesté par l'objet représenté (même dans la fermeté). Dans ce sens, le représentant se doit de produire des signes sans équivoques, même si personnellement il pourrait avoir un autre point de vue que le point vue “officiel” du représenté. En quelque sorte, il doit pouvoir s'atténuer³.

¹ *Ibidem*.

² *Ibidem*.

³ L'atténuation est un signe de politesse et de courtoisie, une garantie de liaison. Ainsi, dans ce sens, les formules grammaticales de politesse sont bien souvent des formules atténuées: je voudrais, j'aurais aimé...

Une observation permanente

Il est plus rare de considérer les métiers de communication d'organisation et de management comme des métiers de renseignement, sans doute parce que le terme-même de renseignement entraîne avec lui une certaine gêne, due à des connotations négatives de ruse, de subterfuge, voire d'espionnage. Or, il est un des principes de la gestion des organisations et de la communication qui s'y inscrit complètement: le manager et le communicateur se doivent d'être "à l'écoute" et informés de tout ce qui se passe dans l'environnement de leur organisation¹.

Les diplomates eux-aussi "ne doivent pas seulement représenter leur pays, avec tout ce que ce rôle implique de devoirs allant bien au-delà des obligations d'ordre protocolaire, il leur faut observer ce qui se passe et, plus encore, ce qui se prépare dans le pays où ils sont accrédités et, pour ce faire, nouer et entretenir des rapports personnels avec des représentants qualifiés des différents milieux"².

Ainsi les hommes publics d'entreprise partagent-ils avec les agents diplomatiques cette fonction d'observation et de recherche d'information sur l'environnement dans lequel ils circulent. Et sans doute est-ce tout aussi vrai des conseillers en communication, en général extérieurs aux entreprises, qui informent celles-ci sur tout ce qui les concerne. Que ce soit par revues et analyses de presse, par contacts avec les milieux économiques et politiques ou encore dans le cadre d'activités de lobbying, comprenant des fonctions de repérage et d'écoute, ou encore toute autre activité d'"espionnage honorable" (selon l'expression utilisée par A. de Wicquefort pour qualifier le domaine diplomatique³), le personnel des agences en relations publiques consacre un temps considérable à ces pratiques, que les anglo-saxons identifient par le terme, plus neutre, de "monitoring". Cette fonction de renseignement, qui s'exerce dans la discrétion, ne donne en général lieu à aucune publicité, sinon auprès des commanditaires.

Dire qu'il s'agit de métiers de représentation et de renseignement n'épuise certes pas le propos de leurs activités, ni pour les agents di-

¹ François DALLE et Jean BOUNINE-CABALE, *L'entreprise au futur*, Paris, Calmann-Lévy, 1971.

² Lucien NOËL, "Diplomatie", in *Encyclopaedia Universalis*, Paris, 1969, t. V, p. 661.

³ Cité par Pierre-Michel EISEMANN, "Diplomatie", in *Encyclopaedia Universalis*, Paris, 1989, t. VII, p. 527.

plomatiques, ni pour les gens d'entreprise. On reconnaîtra notamment l'importance dans leur pratique professionnelle réciproque 1. des travaux d'écriture, qui n'apparentent pas pour autant leur métier à celui d'écrivain, sinon dans de rares cas de double statuts, 2. des activités multiples et 3. des fonctions de gestion¹.

Néanmoins, ces "révélations" éclairent doublement sur leur métier. D'une part en distinguant les communicateurs (et bien sûr aussi les diplomates, ce qui semble aller de soi) des journalistes, qui ne sont pas tenus aux fonctions de représentation², ni à la discrétion sur les renseignements obtenus, devant au contraire répondre au principe d'information de leurs lecteurs ou de leurs auditeurs³. Or, il est étonnant, en Europe du moins, que communicateurs et journalistes soient toujours apparentés les uns aux autres, dans un double mécanisme d'identification (un même métier de base, sinon une même formation de base) et de distinction (qui ne va pas sans opposition, ni recherche de suprématie "éthique" de l'un sur l'autre de ces deux corps). Tirant l'alarme, Dominique Wolton signale d'ailleurs que le journaliste perd de sa raison d'être, dès lors qu'il substitue sa parole à celle des représentants officiels, insistant sur le fait que le métier de journaliste (pas plus qu'il n'est un métier du secret) n'est pas un métier de représentation⁴.

Elles relativisent d'autre part l'idée de divulgation de stratégies et celle de transparence institutionnelle auxquelles les communicateurs seraient "tenus" au détriment des intérêts supérieurs de leur collectivité d'appartenance.

Ainsi l'analogie avec la fonction ambassadrice permet-elle, en quelque sorte de recentrer davantage les axes principaux de la communication d'entreprise, en s'écartant de certaines représentations ha-

¹ Henry MINTZBERG, *op. cit.*

² Sauf quand ils représentent leur journal ou leur corporation ou qu'ils répondent aux invitations des gens d'entreprise et des hommes politiques (réponse qui s'accompagne toujours d'une certaine gêne et d'une prise de responsabilité éthique, mais par laquelle ils n'engagent qu'eux-mêmes et l'image de leur profession. Sur ces "invitations", voir Alain NIVARLET, "Journalistes et attachés de presse, regard anthropologique sur des professionnels «distingués»", in *Communication et organisation*, n° 4, Bordeaux, 1993, p. 140-158.

³ Ces derniers sont néanmoins tenus à rester discrets sur leurs sources.

⁴ Dominique Wolton voit par exemple dans la publication de plus en plus fréquente de sondages dans la presse "un risque" de rétrécissement du champ de l'information "non représentative" qui est, par excellence, celle qui résulte du travail du journaliste" (Dominique WOLTON, "Le journalisme, victime de son succès", in *Médiaspouvoirs*, n° 13, Paris, 1989).

bituelles dans lesquelles co-voisent sans doute assez facilement communicateurs et journalistes, ainsi que les idées de transparence et de communication.

Valorisation et dévalorisation des images professionnelles

Mais il est vrai que la valorisation collective de la transparence institutionnelle et de l'information de type journalistique (nous sommes dans "une société de l'information") et la starification des figures du stratège et du sauveur (cf. métaphores guerrières et médicales) confèrent aux communicateurs et aux gens d'entreprise qui s'adonnent le plus à des représentations publiques, une aura qu'ils ne pourraient recevoir ni de leur similarité avec les agents diplomatiques (cachés, obscurs, discrets), ni de l'explicitation trop publique de leurs fonctions de représentation et de recueil de renseignements. Ainsi s'explique peut-être la relative (auto-)discretion sur certains aspects de leur rôle professionnel, d'autant plus que les images "mondaines" du chargé de relations publiques, tout comme de l'ambassadeur sont elles aussi transportées négativement dans l'imaginaire collectif, où elles sont fortement ancrées (cocktails et petits fours). Or, tout fonctionnement social implique ses règles de protocole et ses règles de courtoisie (voir les travaux de Norbert Elias).

Fatalement, les images collectives s'inscrivent dans les systèmes de valorisation et de dévalorisation sociales, dessinant des configurations professionnelles quasi-mythiques, entretenues non seulement par les acteurs eux-mêmes dans leurs stratégies de dissimulations et de valorisation, mais aussi dans les discours de l'ensemble des agents sociaux se positionnant les uns par rapport aux autres dans des jeux d'oppositions et de ressemblances. Ainsi le monde diplomatique lui-même jouera-t-il par exemple, en tenant compte de l'esprit de l'époque, plutôt sur les fonctions de négociation (négociateur habile, mais souple) et d'artisan de paix, que sur les fonctions d'administration (bureaucratie), de représentation (mondanités) et de renseignement (espionnage). Alors que les agents du secteur privé, dans un positionnement qui les distingue radicalement des agents publics auront tendance à caractériser ces derniers par l'un ou l'autre de ces termes collectivement dévalorisés.

Mais cette valorisation/dévalorisation (dont nous avons montré le fonctionnement social) n'exclut pas que dans les signes qu'elle donne

à voir d'elle-même et que les communicateurs et leurs supérieurs hiérarchiques privilégient quand ils cherchent à communiquer son identité, l'entreprise recourt aux indices et aux symboles qui relèvent du monde de la diplomatie, rendant ainsi en quelque sorte explicite une métaphore que "les créateurs d'images" ou les "iconologues"¹ cherchent intentionnellement à garder cachée.

Une profusion de symboles

L'analyse des images utilisées dans la publicité institutionnelle et dans les autres techniques de communication de l'identité d'entreprise (rapports annuels, films et audiovisuels par exemple) rend apparente cette profusion de symboles puisés dans l'univers de la représentation et du renseignement de type diplomatique².

Sans épuiser le propos, ni non plus la richesse de la création iconographique sur l'entreprise, nous relèverons dans le cadre de cet article l'une ou l'autre pistes qui nous semblent intéressantes.

1. Nous avons déjà eu l'attention attirée par l'importance –sinon la nécessité– de la courtoisie et de la politesse. Faut-il évoquer ici qu'un des fonds où puise souvent le registre actuel de la communication d'identité d'entreprise consiste en l'imagerie courtoise: dans la publicité institutionnelle actuelle et dans certaines illustrations de rapports annuels ou de brochures de présentation, il n'est pas rare de voir des photographies ou des dessins montrant des représentants de l'entreprise souriants, ou des clients et des entrepreneurs en connivence: nombre de sourires et de regards sont échangés, nombre de poignées de mains sont données... Le vocabulaire qui les accompagne, parle de "partenaires", "d'amis", "d'alliés", puisant largement les expressions utilisées dans le monde de la diplomatie politique.

Il n'est pas nécessaire d'aller jusqu'à puiser dans les campagnes de communication institutionnelle bien connues de la firme de restauration rapide McDonald's pour trouver des exemples probants. Car celles-ci mettent davantage en scène des acteurs économiques qui sont arrivés à un accord, même si cet accord (résultat d'une "négociation"

¹ Milan KUNDERA, *L'immortalité*, Paris, Gallimard, 1990.

² La double signification du terme "relations extérieures" est, à cet égard, intéressante à remarquer.

de type diplomatique) sert à manifester le climat d'entente et de cordialité que la firme veut faire passer auprès de tous.

Rappelons néanmoins que dans ces campagnes, la firme utilise à foison les symboles de la convivialité et parle à tout bout de champ de "partenaires" pour qualifier le milieu qu'elle veut investir. Ce dernier est particulièrement "ciblé", puisque ces campagnes s'adressent en priorité aux candidats franchisés que cherche à recruter la firme pour ses nouveaux restaurants¹. Le thème du partenaire y est décliné avec humour: "partenaires en toute franchise", etc. est un slogan qui obéit aux règles de l'ambiguïté analysées par Blanche Grunig dans son livre sur les "mots de la publicité": phrases qui ont deux sens ou plusieurs isotopies². Nous avons déjà signalé dans un article précédent que ce terme s'insérait dans les stratégies des firmes pour assimiler et "rendre internes" les personnes jusqu'alors extérieures à l'entreprise. On dépasse en cela le pur jeu diplomatique, qui recherche davantage des alliances, que des assimilations. Mais c'est là toute la richesse du terme partenaire que de pouvoir contenir simultanément ces différentes acceptions.

Signes de politesse, gestes protocolaires et conversations courtoises

Par ailleurs, McDonald's a parfaitement compris que l'estime n'a pas besoin de la parole pour être représentée: une poignée de mains suffit. Aussi les illustrations vont elles abondamment jouer sur ce registre. A titre d'exemple, commentons l'une de celles-ci. Deux interlocuteurs, contents et en confiance (on ne voit que leurs mains et un bout 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 américaine, mais rien ne permet de distinguer le rôle du personnage qui en est muni: franchisé (actuel ou ancien?), membre de la multinationale (service du marketing, département des ressources humaines, direction générale?), futur franchisé? Cela n'a sans doute pas d'importance, car il s'agit avant tout pour la firme de montrer les signes de

¹ Les campagnes "corporate" de McDonald's jouent sur plusieurs registres. Certaines publicités signées McDo font simultanément office d'annonces de recrutement, de publicités institutionnelles, de pages simili-rédactionnelles, de chartes d'entreprise...

² Blanche GRUNIG, *Les mots de la publicité*, Paris, Presses du CNRS, 1990.

l'entente, de l'accord et de l'harmonie, de dire que la négociation (thème diplomatique par excellence) s'est bien déroulée et que, dans l'estime réciproque, les "partenaires" se sont entendus. D'une certaine façon les deux personnages représentés font déjà partie de McDonald's, mais ils sont surtout présentés en tant qu'"alliés".

Parallèle intéressant avec la verbalisation (cf. le début de l'article), le créateur de l'illustration, en insistant sur les idées de politesse et d'entente, a gommé tous les indices qui auraient permis de rattacher trop directement la représentation à l'univers de la diplomatie: assimilation des deux partenaires¹, non-figuration des formes physiques de l'ambassade, absence au sein même de l'image de la fonction renseignement, cette dernière étant néanmoins suggérée comme un acte implicite pour conforter l'honorabilité et le sérieux des deux parties en présence.

Plus proches des fonctions diplomatiques précédemment soulignées, sont les représentations issues du monde bancaire mettant plusieurs personnages en interaction². Y sont montrées très souvent des situations de sollicitude et de salutation. En général debout –ou plutôt "à niveau" (un adulte se baissera pour parler à un enfant)–, deux ou plusieurs personnages procèdent aux joies de la conversation agréable: entre eux le courant passe; la scène est courtoise; la politesse domine. Les situations représentées illustrent bien les rencontres publiques (ou, ce qui en est à peine une variante, "les relations publiques"). L'accent est mis sur l'échange entre personnes affectant de bien paraître ensemble, soumises aux canons de l'élégance sociale, des mondanités et du protocole courtois. Mains tendues, regards confiants, gestes ouverts et protecteurs. Les personnes montrées dans les illustrations institutionnelles co-vivent en société, s'échangent sourires, poignées de mains, regards de connivence, conversations agréables. Elles paraissent toutes se connaître et s'estimer: l'écoute attentive est leur première qualité: l'image est à ce point policée et dépouillée de toute fioriture que même en l'absence de tout texte, son sens paraît évident: le contexte

¹ Voir notre thèse sur la fonction d'assimilation, utilisant le concept d'"insiders'outsiders" (Axel GRYSPEERDT, "Tu és dos nossos: tentativas de alargamento da esfera interna da empresa pela comunicação e pelos comportamentos de relações públicas", in *Revista de Comunicação e linguagens*, n° 17-18, Lisbonne, Ed. Cosmos, janvier 1993.

² Voir aussi à cet égard, Gérard DERÈZE, *Publicité et interactions*, (à paraître).

est suffisant pour mettre le destinataire sur la voie, le peu de sophistication empêche les lectures multiples¹.

A cet égard, la symbolique est des plus “diplomatique”. Il s'agit bien de relier et de représenter un objet (dans le cas présent, la banque) qui souhaite garder le contact et se donner une apparence de bienveillance.

“La tâche primordiale des diplomates consiste, sinon à négocier sans cesse, au sens strict du terme, du moins à *converser*² ou à demeurer à tout instant en situation de le faire, autrement dit à maintenir entre Etats des rapports qui ne soient pas seulement de protocole et de courtoisie, mais qui soient actifs³ .

Gabriel Tarde soulignait déjà les rapports que la conversation entretient avec la courtoisie. La voilà devenue presque aussi importante dans la représentation iconographique de l'entreprise (gens conversant ensemble) que dans la pratique diplomatique: “la conversation polie peut être regardée comme un exercice continu et universel de sociabilité, comme un effort unanime et contagieux pour accorder les esprits et les cœurs, pour effacer ou pallier leurs disharmonies”⁴. Les situations représentées sont non seulement des situations de politesse et de sollicitude; elles sont toujours des situations de conversation. Dans l'échange économique, comme dans l'échange diplomatique, la conversation est essentielle. Tarde ajoutait à ce propos que “dans la vie économique surtout, la conversation a une importance fondamentale, que les économistes ne semblent pas avoir remarquée. La conversation, échange d'idées –ou plutôt don réciproque ou unilatéral d'idées– n'est-elle pas le préambule de l'échange des services”⁵. Mais n'est-elle pas aussi la source première du renseignement, la meilleure manière de connaître et de s'informer sur l'autre et sur les autres pour notamment connaître ses idées et ses façons de faire, de penser et d'agir?

¹ Gérard Derèze, (*op. cit.*) a mis en lumière le mécanisme amenant les expressions publicitaires des firmes bancaires et des compagnies d'assurances à toutes se ressembler.

² Souligné par nous.

³ Lucien NOËL, *op. cit.*

⁴ Gabriel TARDE, *L'opinion et la foule*, partie II, *L'opinion et la conversation*, Paris, Félix Alcan, 1904, p. 137.

⁵ *Ibidem*.

Indices de présence physique

2. On peut être frappé par d'autres illustrations que les communicateurs d'entreprise et leurs supérieurs semblent affectionner en y recourant régulièrement dans les publicités institutionnelles. Dans celles-ci, la présence est l'atout principal: l'entreprise est manifestée, montrée dans ses apparences. Que de photos de portes, que de seuils, de grilles, de façades de bâtiments. La publicité institutionnelle des banques servira à nouveau de corpus de référence: grillages en fer forgé (par exemple banque Duménil Leblé), porte d'entrée au bois bien travaillé et au portail de toute bonne facture (par exemple banque Paribas), mais aussi seuils et façades de tout type servent autant à manifester la magnificence des institutions qu'à clamer leur présence et leur existence. A croire que le physique et l'apparence ne sont pas uniquement chargés de montrer l'entreprise, mais encore de la signifier, de la représenter et de l'être toute entière. Osons à nouveau recourir à l'analogie avec le monde diplomatique en relevant le parallèle avec l'ambassade, qui est, en pays étranger, une parcelle du pays qu'elle abrite, munie même des règles de l'extraterritorialité et de l'inviolabilité et dont la façade, les jardins, la grille d'entrée sont chargés de faire état de l'appartenance (entre autre lors des grandes fêtes) et de porter les symboles du pays représenté: emblèmes, drapeaux, devises, valeurs, etc., mais aussi de signifier l'importance et la magnificence (relative) de celui-ci. La façade de l'entreprise –ou plus régulièrement, par synecdoque, mais aussi par stratégie d'atténuation (ou au contraire d'accentuation), une partie de cette façade–, magnifiée par l'objectif photographique (plan de visée, esthétisation) ou par le dessin, se voit, par la publicité institutionnelle, dotée des mêmes atours: drapeau, logotype, design¹. Signes agissant largement comme des signes de présence, mais aussi de jonction et de conjonction, pouvant se lire tantôt comme une marque de puissance, tantôt comme le palier d'attentes ou d'espérances réciproques de relation et de rencontre: les grilles sont ouvertes, les portes invitent à s'y présenter, les seuils marquent l'espace commun. Il s'agit en quelque sorte toujours d'invitation au dialogue.

¹ Sur le rôle des drapeaux dans l'entreprise, voir Roger OURSET, "L'utilisation du drapeau dans la communication internationale des entreprises", in *Communication et organisation*, n°1, Bordeaux, 1992.

Terminons par un dernier exemple dans lequel l'ensemble des signes semblent se combiner. Le hasard veut en effet que lors de la rédaction de cet article, nous parcourrions le rapport annuel 1991 du Crédit Lyonnais Belgium. Les premières pages de celui-ci proposent notamment deux photographies où, vu la concordance des éléments représentés, il ne fait guère de doute que les communicateurs de l'entreprise ont puisé, consciemment ou non, dans l'univers de la diplomatie pour la mettre en scène. La première présente le siège social de la banque dans toute sa "majesté": toiture d'hôtel de maître, balcons en fer forgé, portes sculptées, drapeau aux couleurs et au sigle de CL sur la hampe principale, demeure aux larges vitres grandioisement éclairées de l'intérieur. La seconde, qui lui fait face, présente le président de la banque photographié "en pied" sur la première marche de l'escalier en marbre, la main gauche posée sur la rampe, dans une attitude majestueuse d'accueil.

Symbolique de médiation et d'entente

3. Une troisième gamme de signes d'intercession à laquelle recourt la communication d'entreprise est de nature plus symbolique encore. La métaphore y joue un rôle essentiel.

Sans prendre ici de grandes campagnes, dont l'analyse serait pourtant éloquente, telles que les campagnes publicitaires de Benetton¹ ou encore celles des fédérations professionnelles du tabac ("peu importe qu'on soit fumeur ou non, pourvu qu'on soit courtois"), contentons-nous de prendre quelques exemples parmi les publicités institutionnelles récentes² et de relever l'importance qu'y occupent les symboles d'intercession, de jonction et de présence. A elles seules, ces publicités mettent en scène l'organisation absente, lui confèrent une

¹ Axel GRYSPEERDT, "La communication de Benetton, une singulière identité universelle", in *Réseaux*, n°53, Paris, CNET, 1992.

² La publicité institutionnelle est un vaste champ; telle que nous la considérons ici, elle inclut à la fois la publicité "corporate" (présentation des entreprises et des organisations en dehors de mise en référence prioritaire aux biens produits) et la publicité des entreprises de services, utilisant bien souvent un même langage. Les professionnels de la communication de type publicitaire utilisent régulièrement pour signifier ce domaine élargi le concept de "publicité d'image". Voir par exemple Nicole HÉBERT, *L'entreprise et son image. La publicité institutionnelle: pourquoi?, comment?*, Paris, Bordas, 1987 ou Pascale WEIL, *Communication oblige!*, Paris, Édit. d'Organisation, 1990.

présence extraordinaire, les représentent et donnent une idée du respect qu'on leur doit.

Limitons-nous à un ou deux cas. Nous pensons même que l'analyse de la communication d'une seule banque belge servira d'illustration suffisante.

1990: la Kredietbank (ou KB), qui lance un nouveau produit d'assurance et en profite pour faire de la publicité d'image, diffuse largement (sous forme d'affiches, d'affichettes, de publicités en magazines et de reproduction dans la littérature éditée par elle-même) la photographie d'un soleil levant accompagné du slogan "nous vous assurons que le soleil se lèvera encore demain". Outre le double sens de l'accroche linguistique¹ et son aspect conversationnel (ainsi sans doute que la volonté de recherche de sécurisation et de pacification), se trouvent rassemblés les principaux ingrédients de la représentation et de la liaison. Certes, l'illustration est à ce point riche qu'on peut certainement en donner plusieurs lectures. Épinglons d'abord parmi celles-ci les marques de politesse et de respect portées à tous les acteurs. L'effet esthétique de l'illustration ne laisse que peu de doutes à ce propos, le soleil est proposé à l'admiration des destinataires, tout comme l'est d'ailleurs, par son entremise, l'entreprise elle-même. Il y a en quelque sorte un triple jeu d'intercession, par l'entreprise (lexicalement évoquée par le "nous" du slogan) vis-à-vis du soleil et par ce dernier vis-à-vis de l'entreprise et de son nouveau produit d'assurance. Mais, en plus, le soleil, par sa présence et par sa fonction de liaison, gratifie les destinataires de sa beauté et de sa magnificence. Il est là pour eux, chez eux, tout comme il est là pour représenter la Kredietbank et parler de ses produits. Non seulement, il co-lie les divers univers constitués par la firme et ses "clients potentiels" ou les destinataires de ses messages, mais en plus il est le garant principal et le plus crédible de la promesse: il se lève sur tous et pour tous; il éclaire le monde; "demain, il se lèvera encore", intégrant sous un même ciel les destinataires du message, les clients de la firme et ses partenaires et la firme elle-même. Il se met en scène –mais il est évident qu'il est surtout mis en scène– pour jouer le rôle d'ambassadeur de la firme, chargé et légitimé par elle pour assurer les destinataires, en son nom et avec elle, de sa fidélité, de sa politesse et de sa présence. Le tout peut "se lire" comme une fable: sans lui (le soleil, ce soleil), il n'y pas d'assureur, ni d'assuré; avec lui il y a garantie (il se

¹ Blanche GRUNIG, *op. cit.*

représente lui-même, en même temps qu'il représente l'entreprise), de jours heureux pour l'entreprise et pour ceux qui y adhèrent (ou qui du moins adhèrent à son message).

Marques de relations publiques

Comme dans l'exemple de McDonald's, les principales composantes des "relations publiques" sont réunies: marques de respect et de politesse partagées et réciproques, modalités de connaissance, assimilation des partenaires (le soleil se lève pour tous)¹. Mais simultanément sont magnifiées les fonctions de présence, de représentation, d'intercession, de reconnaissance, et d'observation.

6 décembre 1991: la Kredietbank entre dans le rituel de la Saint-Nicolas en publiant, dans différents journaux, une publicité mettant en évidence la photographie d'une mitre, dans le but de mieux faire connaître ses produits d'assurance-épargne. Loin d'être une mitre de pacotille, la coiffe montrée est présentée comme un magnifique ornement. D'une certaine manière, nous montrant une mitre esthétique brillant "de tous ses feux" et de ses bijoux sous les projecteurs, la photographie confère épaisseur, historicité et réalisme "au mythe de Saint-Nicolas". En quelque sorte, le Saint-Nicolas de la KB paraît vrai par ce qu'il ne montre pas. L'effet de véridiction est recherché². Comme dans le cas du soleil, la mitre symbolisant le saint sert d'ambassadeur, d'intercesseur bénéfique, irréprochable, plus crédible que tout autre mythe ou personnage de légende créé. (A l'encontre de notre interprétation notons toutefois que cette publicité fait partie d'une série d'images publiées par la KB en général à des moments anniversaires (réveillon, fête des Rois), dont la plupart sont loin de correspondre à des valorisations d'objets proposés, mais assurent néanmoins cette fonction de liaison sociale). La mitre atteste de la présence, de la politesse et de la fidélité de la firme. L'anniversaire est

¹ Axel GRYSPEERDT, *Tu és dos nossos...*, *op. cit.*

² A noter que cette symbolique (cette figuration) forte, sérieuse et esthétique est fortement éloignée des personnages d'opéra, faisant partie des "totems de marque" (Edgar MORIN in André CADET et Bernard CATHELAT, *La publicité, de l'instrument économique à l'institution sociale*, Paris, Payot, 1987) ou du "bestiaire publicitaire", auxquels la publicité commerciale nous a habitué: ni figurants (explorateur Camel, cow-boy Marlboro...), ni travestis (Charlot I.B.M.), ni stéréotypes (Mamy Nova, personnages des sagas Coca-Cola...), mais parcelle de richesse, de vénération, d'admiration.

fêté. Le saint est donné à voir et à saluer; de même que réciproquement il voit et il salue. La firme l'honore, lui donne la vedette, tous entrent dans le rite collectif. Recrée ou reconstituée –plus vraie que nature–, la mitre joue le rôle de sceau de garantie, de lien social et de contrat de confiance. Elle s'engage, comme elle engage chacun à participer au rite et à ce qu'il représente. Elle certifie, comme la présence des participants lors d'une cérémonie, l'affirmation collective de valeurs partagées.

Mais ni la mitre, ni le soleil ne sont la banque, ou le substitut de celle-ci: ils lui sont extérieurs, tout en lui étant proches, servant de vastes miroirs où se projettent la relation et la liaison. Par eux et en eux, s'opère “un lien sacré” entre l'entreprise et les destinataires de ses messages. Dans tous les sens du terme, il s'agit de *symboles*. Symboles, qui ne sont, certes pas l'apanage des banques, mais que l'on retrouve par exemple dans des publicités “corporate” de la CGE française (dans lequel le rôle de la mitre esthétique de Saint-Nicolas est joué par un heaume de chevalier, de texture tout autant travaillée, montrant la richesse et le rang de son possesseur).

Diverses voies (voix) pour communiquer l'entreprise

Ces cas montrent à suffisance que la communication d'entreprise cherche par diverses voies à faire le lien avec les destinataires qu'elle se choisit. Tantôt –nous n'en avons pas parlé ici–, elle se contente de livrer des informations factuelles sur l'identité de l'entreprise ou d'annoncer sa souveraineté¹; tantôt elle cherche à la représenter. Dans ce dernier cas, plusieurs choix s'offrent à elle. Nous avons relevé une série d'entre eux dans lesquels se répercute la métaphore de l'ambassade.

Montrer les signes de la politesse, en mettant en scène des jeux d'interactions sociales: sourires, marques de connivence, conversations courtoises, salutations diverses; en un mot, se comporter comme un ambassadeur agissant au sein de ritualisations sociales (cérémonies publiques, anniversaires, réceptions, etc.) ou mis en scène dans des images ou photographies de celles-ci (publicités institutionnelles);

Montrer les signes de la présence physique, avec tout l'attrail de la symbolique de l'objet absent (l'entreprise) et de la liaison avec

¹ Pascale WEIL, *op. cit.*

celle-ci (portes, seuils, ouvertures); en un mot, se donner à voir comme une ambassade;

Recourir à d'autres formes symboliques d'intercession plus complexes, en faisant appel à des "garants extérieurs", sortes de conciliateurs au carré, qui ne "sont" pas l'entreprise, ni même les premiers ambassadeurs de celle-ci (bien qu'ils agissent selon les mêmes règles de courtoisie et de présence physique), mais des "paravents" collectifs qui attestent de son existence et de sa présence et créent des univers où se retrouvent réunis, dans un même partage de valeurs et de rencontre physique la firme et les destinataires des messages, univers créés de toute pièce, censés représenter le monde réel et se donnant comme plus vrais que le vrai; en un mot, s'assurer, comme dans un jeu diplomatique complexe, d'appuis extérieurs, bien disposés à l'égard de toutes les parties ou du moins se donnant à voir comme tels.

Quelques réflexions sur "l'utilité" de certaines métaphores

Toute métaphore est toujours donnée partielle sur les objets dont elle est censée parler. Par son recours, il s'agit moins de donner une représentation fidèle, "d'imiter" ou de donner "un équivalent" à un objet, à une situation ou à une fonction, que de rechercher des substituts imagés, qui peuvent être valorisants ou dévalorisants.

Ainsi dès qu'il s'agit par le vocabulaire ou par l'image d'évoquer la communication d'entreprise, les communicateurs, mais surtout les "théoriciens" qui écrivent des traités de communication et les employeurs qui cherchent à justifier leur croyance dans ce mode de gestion, vont puiser dans deux des registres aujourd'hui fortement valorisés par les experts de l'entreprise, le registre combatif tout d'abord, le registre médical ensuite. Il s'agit pour eux de faire percevoir, par des mots ou des images, que l'entreprise recourt à une arme et à un remède pour affronter ses problèmes, ses marchés et ses concurrents. Ainsi dressent-ils autour d'eux une "représentation" de la communication qui fait du spécialiste un stratège, un combattant si possible victorieux et un médecin capable de soigner et de guérir l'entreprise victime de perturbations (crises, rumeurs, assauts de milieux extérieurs, démotivation...). Les dirigeants eux-mêmes élaborent autour d'eux

des systèmes de représentation semblables qui les créent comme "stratèges en chef", "guérisseurs" et "chefs d'armée"¹.

Par rapport à ces grands systèmes métaphoriques dominants, la métaphore de l'ambassadeur paraît bien frêle. Le discours en est moins organisé, comme si c'était seulement par petites touches timides que la communication d'entreprise et l'entreprise se donnaient à voir aujourd'hui comme relevant de l'univers de la diplomatie. Il faut la persévérance d'un analyste pointilleux se basant sur une hypothèse encore à vérifier pour découvrir sous la trame de certaines symboliques utilisées dans la représentation iconique ou dans la gestuelle quelques signes de l'existence de cette piste². Et d'ailleurs, il n'y a guère de grande validation de cette approche à la lecture des discours ou des traités, qui n'y font penser que parfois, par quelques petites touches ou par quelques allusions. Allusions à ce point fugitives et indirectes que très vite cette "représentation" s'estompe d'autant plus que les références plus directes semblent renvoyer à d'autres acteurs (le personnel de l'entreprise), dont le pouvoir n'est pas aussi grand que celui des communicateurs.

Moins organisée que les vastes systèmes métaphoriques de l'entreprise stratège, guerrière, gagnante et capable d'offrir des solutions, la métaphore de l'ambassade serait-elle davantage créative et capable de fournir un contenu cognitif sur la communication d'entreprise?

Ou la moindre prégnance de celle-ci indiquerait-elle qu'on est en présence d'une métaphore en gestation, présentant une valeur prédictive ou prophétique éclairant sur la fonction plus politique que joueront peut-être les entreprises dans l'avenir? Certains écrits américains plaçant actuellement pour reconnaître aux entreprises une fonction de débateur ou d'argumentateur politique peuvent aider à étayer cette piste d'une entreprise se détachant davantage dans le futur des fonctions plus orientées vers le marketing pour s'orienter davantage comme intervenant "politique" dans le débat public³.

Nous avons quant à nous davantage privilégié la voie d'une approche analytique ou comparative, nous amenant à nous demander,

¹ Voir Gilles MARION, "Les vœux du président, analyse sémiotique de deux discours", in *Revue française de gestion*, Paris, 1993 (à paraître).

² Cette approche explique pourquoi nous avons surtout interprété le corpus de photographies institutionnelles à la lueur des analogies avec le monde diplomatique, ne relevant pas d'autres analogies possibles.

³ Voir Herb SCHMERTZ and William NOVAK, *Goodbye to the low profile, the art of creative confrontation*, London, Mercury Books, 1986.

si au-delà des fonctions purement métaphoriques, la piste de la communication d'entreprise comme équivalent d'une fonction diplomatique ne pourrait pas être riche en éclairages sur les deux types de professions. Il s'agissait de voir, en quelque sorte, quel enrichissement de sens la confrontation des fonctions exercées par le communicateur et l'ambassadeur allait amener à un niveau heuristique.

La recherche d'équivalences a permis de constituer l'amorce d'un profil professionnel au sein duquel les fonctions de représentation, de récolte de renseignements, de négociation, de communication identitaire et de volonté d'alliances occupent une place centrale. Ces mêmes fonctions semblent donner à voir une entreprise plus soucieuse d'échanges, de conversations et d'actions politiques. Mais simultanément, par la voie de la recherche, comme par les images secrétées de manière plus ou moins consciente par les communicateurs eux-mêmes, se crée un nouveau système de représentation qui va permettre à l'entreprise de moduler certaines de ses actions et de rendre plus visibles certaines facettes d'un métier qui jusqu'à présent s'est peu donné à percevoir, sinon dans des images valorisantes. Ainsi non seulement la métaphore de l'ambassadeur permet un glissement de sens, qui en l'occurrence permettrait à certains analystes de mieux comprendre le métier jusqu'à présent peu dévoilé du communicateur d'entreprise, mais en même temps, elle oriente la pratique professionnelle vers un nouveau "décorum" et l'amène à se modifier, confirmant en cela-même le processus prédictif de certaines métaphores.