

DU CLINQUANT AU SENSIBLE

La modestie mise en scène par les entreprises

Valérie Carayol¹

Les chassés-croisés entre sphère artistique et sphère économique sont nombreux et complexes. Le terme d’“Esthétique des Organisations”, choisi comme intitulé à ce dossier nous invite à rapprocher des termes a priori éloignés et à nous interroger sur des phénomènes en définitive très différents.

Sur les pratiques artistiques contemporaines, qui prennent et déclinent le modèle organisationnel en créant des entreprises fictives proposées comme œuvre.

Sur les pratiques des organisations, qui empruntent au monde artistique des pratiques pour les mettre à leur service, ou qui cherchent à mettre en scène à travers leurs bâtiments, leurs offres de produits ou de service, des qualités sensibles ou des valeurs susceptibles de créer un sentiment ou une sensation positivement appréciée.

Nous évoquerons dans un premier temps les pratiques artistiques contemporaines qui utilisent la forme organisationnelle, mais c’est sur le second point que portera surtout l’analyse. Si les organisations ont cherché à décliner des qualités esthétiques essentiellement dans le domaine visuel, dans la mise en œuvre de leurs actions pendant ces

¹ GREC/O, Université Michel de Montaigne, Bordeaux III.

dernières années, en menant des politiques de communication tournées vers le spectaculaire, elles se tourneraient plus volontiers aujourd'hui vers d'autres valeurs pour se faire apprécier¹. Celles-ci se font l'écho de préoccupations sociétales. Apparemment éloignées de la sphère esthétique et plus tournées vers l'éthique, ces valeurs font néanmoins parfois l'objet d'investissement de la part des artistes contemporains, comme le montre Nicolas Bourriaud² dans son ouvrage *Esthétique relationnelle*. Ce nouveau registre dans la justification et la légitimation de l'action des organisations met en scène ce que nous identifierons comme une certaine forme de "modestie".

La forme organisationnelle comme œuvre

Dans un article intitulé *Art, Organizations and Complexity*, Fulvio Carmagnola et Marc Senaldi³ décrivent plusieurs tentatives menées par des artistes, qui utilisent la forme organisationnelle comme œuvre d'art et créent des entreprises fictives. Pour les auteurs, "la volonté d'existence" supplanterait aujourd'hui la production d'objets dans la sphère artistique. De fait, la forme du projet est essentielle puisqu'il s'agit de simulation d'entreprises dans pratiquement tous les cas exposés. Plus récemment, et avec de nouveaux exemples, Audrey Tamic⁴ a retracé les pratiques de certains groupes d'artistes contemporains de cette mouvance. Les entreprises fictives se manifestent généralement à travers la production de documents, des chartes de principes, des discours sur la culture d'entreprise, des photographies d'équipes de directions fictives, de fausses histoires recomposées, des plaquettes, éventuellement des coupons à retourner insérés dans des magazines d'art, des participations à des salons, plus généralement par des opérations de relations publiques. L'une d'entre elles a fait une offre de mise en franchise de son activité. Une autre,

¹ André Lalande, dans son *Vocabulaire technique et critique de la philosophie* 1, définit ainsi l'esthétique : science ayant pour objet le jugement d'appréciation en tant qu'il s'applique à la distinction du Beau et du Laid. Vient du grec, sensation, sentiment.

² N. BOURRIAUD, *Esthétique relationnelle*, Paris, Presses du Réel, 1998.

³ F. CARMAGNOLA, M. SENALDI, "Art, Organizations and Complexity", *Flash Art*, n° 155, 1990.

⁴ A. TAMIC, *Les entreprises fictives*, Mémoire de Maîtrise d'Arts plastiques sous la direction de Bernard Lafargue et Valérie Carayol, Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3, 1998/1999, 108 p.

remarquable à plus d'un titre, *Ingold Airlines* est allée un peu plus loin que ses homologues. C'est une compagnie suisse d'aviation créée en 1982, dont la devise est *Chacun à sa façon*, qui donne l'image d'une organisation prospère. Briquets, posters, uniformes, badges, services particuliers, notamment le transport de plantes vertes accompagnées par des hôtesses spécialisées sont proposés. Les stands de la compagnie sont installés dans les galeries et foires d'art contemporains, comme dans les salons aéronautiques. Si aucun des services n'est opérationnel, un dispositif a toutefois été installé. Le Mobile Take-Off and Landing Service (MOTOLS) consistait en une grue qui simulait le vol et proposait montée et descente au spectateur.

Un autre artiste finlandais Alvar Gullichsen¹, non recensé par Audrey Tamic, est allé très loin dans l'illusion et la simulation, et semble pris aujourd'hui au piège du mirage qu'il a lui-même élaboré. Son travail mérite d'être décrit. L'entreprise fictive qu'il a constituée, parfois présentée comme une "non-entreprise" s'appelle "Bonk"². Présentée comme une société centenaire, un empire du commerce, cette entreprise familiale s'est dotée après avoir produit des prospectus d'information et de fausses publicités, d'une histoire fictive. Elle met en scène des ancêtres, pionniers en leur temps, et créateurs d'une très fameuse liqueur d'anchois. Elle décrit les stratégies d'innovation permanente des générations successives traversant le siècle. Des machines et objets inutiles et loufoques, mariages hybrides d'outils électroménagers tendance années 50 et d'hypothétiques machines électroniques ultramodernes, sont exposés dans des salons et manifestations d'Art. Bonc. Inc., la société, a exposé notamment dans le pavillon finlandais de l'exposition universelle de Séville son terminal dit ATM (Atomic Tele Motion) permettant de transmettre des émotions grâce à des tubes à plasma. L'artiste envisage de créer la marque "BONK", pour profiter de sa notoriété. Une marque déposée et reconnue, une vraie, pour pouvoir commercialiser de vrais objets. Il envisage également la création d'un label "Nature Boy", à apposer sur des produits garantis à "faible pollution mentale", dans une perspective très marchande, ses précédentes expériences ne l'ayant pas particulièrement enrichi. De l'entreprise fictive et virtuelle à l'entreprise tout court, le pas sera peut-être franchi par cet artiste businessman.

¹ L. NITCHEVO, "Alvar Gullichsen, créateur d'une non-entreprise", *Transfert*, n° 1, pp. 74-79, nov.-déc. 1998.

² Ce terme anglais très cru peut être traduit par l'expression tout aussi crue "tirer un coup".

En 1983 déjà, Fred Forest insistait sur l'évolution du statut et du rôle de l'artiste dont la pratique s'apparente à un art d'organisation, en soulignant que l'art produit du service plus que des objets. Citons le ici pour mémoire :

Désormais, concepteur de système d'échange d'information qu'il réalise et anime dans l'espace social de communication, l'artiste change de statut. Hier, d'une façon artisanale mais quelques fois aussi industrielle, il "fabriquait" des objets ; aujourd'hui, l'art se dématérialise définitivement : il "produit du service". Cette évolution s'accorde parfaitement à la courbe d'une évolution de la société qui l'a conduit en quelques décades d'une société de production à une société d'échanges. L'art pratiqué par l'artiste de la communication est un art d'organisation, un art qui désormais est plus attentif aux fonctions qu'aux objets"¹.

Ces pratiques interrogent les organisations comme fictions communicationnelles. Les artistes à l'origine de ces entreprises fictives ont fait de la relation et de l'interaction les objets principaux de leur recherche. Nicolas Bourriaud développant l'idée d'un art relationnel –art prenant pour horizon théorique l'interaction humaine et ses contextes sociaux plus que l'affirmation d'un espace symbolique autonome et privé– a théorisé, en quelque sorte, la démarche de ces artistes. Avec tous les attributs des campagnes de communication traditionnelles, ces dispositifs interrogent la sphère du lien, du dialogue et de la participation en faisant du spectateur, un client, usager, partenaire et interprète.

La forme organisationnelle simulée et appréhendée à travers ses pratiques de communication, est ici le médium d'un discours critique sur les pratiques de communication associées au spectaculaire, sur la vacuité du discours du service au consommateur, sur l'illusion d'interaction et de dialogue qu'il suscite et plus globalement sur notre rapport au monde.

Citons le ici :

La notion de "relation" s'avère porteuse d'un projet humain qui va bien au-delà de l'espace de l'esthétique. L'art comme production de relations inter humaines s'annonce comme le contraire de la communication : celle-ci canalise la parole

¹ Fr. FOREST, *Manifeste pour une esthétique de la communication*, 1983, <http://www.webnetmuseum.org>.

humaine dans des espaces de contrôle qui banalisent le lien social alors que celui-là s'évertue à mettre en contact des éléments tenus éloignés les uns des autres. (...) Symbolisé par des marchandises, ou tout simplement remplacé par elles, le rapport inter humain doit prendre des formes extrêmes ou clandestines s'il entend échapper à l'empire du prévisible : le lien social est devenu un artefact. (...) L'œuvre d'art contemporaine représente l'utopie d'une intensification des rapports humains, une tentative pour créer des rapports entre les hommes en dehors des formes relationnelles institutionnalisées¹.

L'organisation fictive comme œuvre propose ainsi une critique assez radicale des pratiques de communication contemporaines.

Les disciplines artistiques au service de l'organisation

Regardons maintenant l'autre aspect de notre questionnement. Tout comme les artistes empruntent au monde économique ses formes pour mieux les interroger, les organisations empruntent à la sphère artistique des pratiques pour légitimer leurs actions, pour les intégrer et les détourner, faire événement.

En 1999, les Galeries Lafayette ont proposé à Chantal Thomass, créatrice de lingerie, d'organiser un événement. Celle-ci a choisi d'exposer dans une vitrine, au milieu de mannequins traditionnels, trois jeunes femmes vêtues de sa ligne de lingerie, dans un décor domestique, celui d'une salle de bain, d'une chambre et d'un salon. Le dispositif transformait le passant en voyeur malgré lui, les jeunes femmes vaquant à leurs activités sans se soucier des spectateurs potentiels. Le scandale dans les milieux féministes provoqué par ce "happening" parfaitement orchestré rappelait les méthodes d'intervention artistiques des années 70, recyclées pour l'occasion au service d'une opération très marchande. De glissements en clins d'œil, les détournements et emprunts réciproques entre sphère artistique et sphère économique sont très nombreux et dessinent un intricable paysage. Certaines marques vont même jusqu'à narguer l'idée de bon

¹ N. BOURRIAUD, "Pour une esthétique relationnelle II", *Documents sur l'art*, n° 8, printemps 1996, pp. 40-47.

goût. Une ligne de vêtements a récemment pris comme nom de marque "Cucu la praline"...

Ce qui semble avéré, c'est que l'organisation a souvent eu recours aux disciplines artistiques pour servir ses projets que ce soit par l'usage des arts dits "nobles" l'architecture, la peinture, la musique, par exemple, ou de celui des arts appliqués. La mise en scène matérielle et symbolique des organisations a été soutenue par des professionnels des arts appliqués, souvent appelés à travailler avec les professionnels de la mise en visibilité des organisations que sont les directeurs de la communication.

Peut-on parler "d'œuvre" organisationnelle à propos de l'ensemble des productions diverses réalisées dans ce contexte ? Doit-on parler d'œuvre à propos de chaque opération menée ? Le mot semble fort et incongru. Conservons le néanmoins quelque temps. L'expert ou le critique de "l'œuvre" en l'occurrence, qui va lui donner sa valeur à travers un jugement d'appréciation. Qui est-il ? Il semble que ce soit un acteur collectif, non pas le marché, mais l'assemblée périodiquement conviée à juger, dans des manifestations et concours, les "campagnes de communication", les "événements", les jurys des professionnels de l'image et de la représentation, les professionnels des relations publiques.

Quel que soit le statut accordé à l'ensemble de la production symbolique des organisations, une sorte de surenchère nous semble avoir caractérisé la période des années 80. L'expansion des pratiques de communication alliée à un contexte économique favorable, a suscité une sorte de démesure dans les productions communicationnelles allant de pair avec un goût parfois irrésistible pour le spectaculaire. L'organisation a cherché à plaire de manière ostensible en utilisant des artifices souvent clinquants.

Ce qui semble se jouer aujourd'hui, tout au moins dans le contexte français, et c'est le point de vue, qui sera argumenté dans la suite de ce texte, c'est un glissement progressif dans les valeurs mises en scène par les organisations, allant vers beaucoup plus de sobriété et de modestie dans leur mise en visibilité dans un contexte économique plus difficile. Par ailleurs ces valeurs ne relèveraient plus uniquement de la sphère esthétique, mais auraient aussi à voir avec l'éthique. D'autres instances que celles des médiateurs traditionnels de l'entreprise avec ses publics –les responsables des relations publiques– montent en puissance dans un rôle d'évaluation des pratiques entrepreneuriales. Ceux-ci ont historiquement été investis de la charge

de “gérer” l’image des organisations, et partant de les faire apprécier de leurs publics. Les mouvements de consommateurs et les mouvements écologistes, en apportant des critères de jugement et d’appréciation nouveaux, favorisent également l’expansion de nouvelles pratiques laissant beaucoup moins de place à l’imaginaire et au symbolique. L’acceptation, la justification et la légitimation de l’action des organisations doit emprunter de nouveaux chemins, la “rationalité esthétique”¹ ne suffit plus.

L’euphorie communicationnelle des années 80 s’essouffle

Le contexte des années 90 a été maintes fois évoqué comme étant celui d’une baisse de la consommation, d’une raréfaction de l’emploi, d’un doute généralisé sur les moyens d’un redressement économique, assorti de craintes sur les effets possibles de ce qu’il est maintenant convenu d’appeler la mondialisation économique. Cette période fait suite à une décennie de réhabilitation de l’image des entreprises et des entrepreneurs ; on avait vu se développer dans les années 80 des pratiques de communication, dans le sillage du très médiatique Jacques Seguela, non seulement dispendieuses mais aussi ostensiblement onéreuses et luxueuses. Les meilleurs réalisateurs de cinéma se sont essayés au clip publicitaire avec des budgets colossaux, dont chaque tournage faisait quasiment l’objet d’un reportage ou d’un documentaire. Le produit devenant parfois annexe, le “genre” publicitaire a gagné, pendant cette période, ses lettres de noblesse. Les tournois sportifs de prestige se sont multipliés, les lancements de produits se sont adjoint les services des stars de la télévision, rivalisant chaque fois un peu plus dans l’effet spécial, le laser, l’orchestre *live*... Cette surenchère dans l’ostensible et souvent le clinquant a été soutenue par un discours sur la différenciation. L’entreprise devait se “distinguer” de ses concurrents, se “positionner”, donner à voir sa différence, avoir un **plus** dans le jargon professionnel.

¹ Terme introduit par R. Rochlitz en 1998 qui voit la rationalité esthétique comme un type spécifique de rationalité “qui ne soit applicable qu’à la validité esthétique, analogue à la fois au vrai et au faux dans le domaine de la connaissance et à la justesse normative dans le domaine éthique, mais irréductible à ces types de validité”.

Cette course au “toujours plus d’effets spectaculaires”, a accompagné le développement économique des agences de communication, et s’est particulièrement manifestée dans les salons professionnels consacrés à la communication. Il semble qu’elle montre des signes d’essoufflement dans les années 90, pour laisser la place à de nouvelles pratiques. Plusieurs phénomènes peuvent être mis en évidence, qui concourent à l’illustration de cette situation. Nous nous attacherons ici à en présenter quelques-uns et à les analyser.

Des programmes architecturaux plus modestes

Le souci de valorisation du patrimoine, qu’il soit industriel, architectural ou artistique s’est développé de manière considérable, succédant à une phase narcissique où les entreprises avaient bâti des sièges sociaux parfois pharaoniques. On se souvient de la construction en son temps du siège de Bouygues. L’heure n’est plus tant aux grands travaux, qu’à la valorisation patrimoniale, ce qui s’est concrétisé par le rachat de friches industrielles et la mise en valeur de bâtiments anciens, comme pour Nestlé dernièrement.

Pour briller et-ou se distinguer les entreprises préfèrent souvent désormais mettre en avant leur contribution citoyenne à la préservation d’un patrimoine. Cet intérêt pour le patrimoine et le lien intergénérationnel est aussi sensible dans un autre domaine. Dans le même temps, en effet, un regain d’intérêt pour l’histoire a permis le développement, dans le sillage de la “business history” américaine des histoires d’entreprises, récits quelquefois enchantés, mettant en scène une identité recomposée dans un but de mobilisation ou d’intégration des salariés. G. Gramacia et D. Blin¹ se sont penchés avec attention sur ce phénomène.

Certes, les villes mettent en lumière leur patrimoine architectural –on ne compte plus les nombreux “Plans Lumières” élaborés dans les années 90 par les municipalités– et elles brillent d’une certaine manière, mais l’éclat discret souvent choisi, sculptant l’univers nocturne des villes d’ambiances variées, met en valeur l’œuvre des générations passées. On valorise plutôt que de bâtir des Palais des Congrès toujours plus grands et fastueux. Le patrimoine est toujours à

¹ G. GRAMACIA, D. BLIN, “Les mémoires de l’entreprise”, *Communication & Organisation*, GREC/O, Université de Bordeaux 3, n° 7, 1995.

l'honneur. On "requalifie" beaucoup pour reprendre les termes des architectes et urbanistes, on améliore, on remodèle.

Si la ville se pare encore de décors de lumière plus scintillante, elle le fait à l'occasion des fêtes traditionnelles de Noël ou de la fête Nationale en donnant à son feu d'artifice rituel l'ampleur que les nouvelles technologies permettent. Le faste et le luxe dans l'édification de sièges sociaux ou de bâtiments publics, qui participaient à construire une image externe valorisante, il y a quelques années, sont aujourd'hui beaucoup moins fréquents, même si évidemment, ils n'ont pas désertés la scène publique. On se fait plus discret, moins voyant, la dépense est moins ostensible. On investit plus dans l'espace de travail et son aménagement. Le souci est moins de se distinguer, de se faire remarquer, à une époque où l'image d'une organisation se sait fragile et où les difficultés d'ordre social n'autorisent pas la dépense qui pourrait être considérée par certains comme "inutile".

Parallèlement dans le domaine commercial, le développement de la distribution *hard-discount* et de la distribution en entrepôt, a pris à contre-pied la tendance de la distribution à développer des centres commerciaux toujours plus luxueux et prestigieux. Ce mouvement survient après une expansion prodigieuse des "Shopping Centers", sur les modèles nord-américains, qui était l'expression d'une consommation théâtralisée analysée par Michel Maffesoli¹. Brut, sans fioritures, sans excès, l'ascèse est brutale après la démesure de la mise en scène. La palette en boit brut est venue remplacer le rayonnage, les produits de première nécessité remplissent l'espace sans offrir d'occasion de faire d'achats excessifs. L'excès, le luxe, l'éclat, le superflu sont bannis dans ces nouveaux lieux de distribution qui introduisent un nouveau rapport à la consommation ; ici il faut consommer pour vivre et non vivre pour consommer. Le *merchandising* se réduit à sa plus simple expression. Si l'extrême ascèse initiale a été tempérée avec le temps, il n'en reste pas moins que de nouveaux venus ont fait leur apparition sur la scène de la distribution, avec de nouvelles pratiques minimisant la mise en scène spectaculaire de la marchandise, telle qu'elle était pratiquée de manière continue depuis des décennies.

¹ M. MAFFESOLI, *La contemplation du monde, figures du style communautaire*, Paris, Grasset, 1993, p. 113.

Une moindre utilisation des médias de masse. La montée en puissance du hors média

“Les dépenses de marketing direct font désormais «jeu égal avec la publicité»” pour reprendre un titre des *Échos*¹. Cet état de fait introduit une rupture importante avec des pratiques existant depuis des décennies, qui voyaient les investissements massivement orientés vers les médias de masse, notamment à travers le développement des campagnes publicitaires et de communication institutionnelle. Désormais beaucoup de nouvelles pratiques de communication sont “orientées vers la satisfaction du client et sa fidélisation”, plus que sur l’acquisition de nouveaux clients². Le développement des NTIC permet désormais à l’entreprise d’identifier ses clients et prospects et de leur adresser personnellement et nominativement, à leur domicile, des produits de communication diversifiés, ce que l’on appelle parfois “la relation individualisée de masse”³.

Nous avons pu montrer dans une étude co-réalisée avec Liliane Sochaki⁴ sur les clubs de consommateurs et notamment le “Club Barbie”, que des modifications profondes de la relation avec le client étaient introduites avec ces pratiques. Pour reprendre un extrait des résultats de cette étude, les clubs apparaissent comme une pratique qui tente de modifier les conditions traditionnelles de l’échange marchand en construisant une relation au consommateur qui relève plus des valeurs de l’économie solidaire, familiale ou domestique⁵ que marchande.

Deux facteurs essentiels ont notamment contribué à cette analyse. L’introduction d’un temps long dans la relation marchande et

¹ R. MARTI, “Le marketing direct fait désormais jeu égal avec la publicité”, *Les Échos Marketing*, mercredi 26 janvier 1994, p. 21.

² D’autres types de pratiques comme les services consommateurs, les contrats partenaires, les services pédagogiques, les magazines clients sont aussi concernés.

³ Expression de Daniel Julien, PDG de Téléperformance en 1993 (D. CHASPORT, “Prospection et fidélisation”, *Les Échos*, mardi 26 janv. 1994, p. 12).

⁴ V. CARAYOL, L. SOCHAKI, “La «relation personnalisée de masse» : le cas des clubs de consommateurs” in J. WALTER (ed.), *Entreprises, médias et médiations*, Paris, L’Harmattan, coll. “Communication et civilisation”, Paris, 2001.

⁵ Les valeurs de proximité, de quotidien, de services concrets relèvent de l’économie domestique. Ce sont des valeurs “vicinales” (M. MAFFESOLI, *Au creux des apparences*, Paris, Plon, 1990).

la présence du don. On peut en effet considérer que les processus qui mêlent temps long et don assimilent la relation construite aux canons de la relation solidaire ou familiale¹. Les courriers et les cadeaux qui s'échelonnent tout au long de l'année, pour les adhérents à un club, réintroduisent le temps dans la relation client alors que le temps long semblait avoir été évacué par le marché.

Le message personnalisé est centré sur l'utilisateur et ses besoins, beaucoup moins sur l'entreprise ; il est consommé dans l'intimité d'un foyer, loin de la foule et des effusions collectives. L'éclat et la splendeur, synonymes de grandeur en publicité, sont remplacés par d'autres valeurs qui signent un autre genre de grandeur, celles de l'attention à l'autre, de la solidarité et de la proximité². Le souci esthétique dans ce genre de document semble être quasi inexistant. Plus de papier glacé et de documents somptueux qui mettent en scène l'entreprise. Le papier peut être ordinaire, recyclé. Par contre, on fête votre anniversaire, on vous fait des cadeaux, on met en scène une connivence avec vous. Les organisations, avec les clubs de consommateurs notamment, investissent le champ des valeurs longtemps étrangères à leur sphère d'activité et qui traditionnellement relèvent plutôt de l'économie sociale, en les détournant. Solidarité, proximité, aide, conseil gratuit. On a pu montrer ce que cette mise en scène de l'écoute, de la connivence et de la solidarité obéissait en fait à un souhait, celui de construire des banques de données clients les plus fines possible pour développer la fonction commerciale et ce que l'on appelle aussi le "tracking". Quels que soient les objectifs de ces pratiques que nous avons analysées par ailleurs, ce que nous retiendrons ici, c'est le mode de diffusion des messages sur un temps long et de manière individualisée et le glissement dans le discours émis : l'entreprise est là pour vous aider, pour vous soutenir, discrète et présente. Elle ne se met plus en scène dans les documents qu'elle diffuse, elle s'efface derrière un discours qui veut faire lien et qui est proposé dans un style d'une grande sobriété plastique. Elle met en avant la relation, l'interaction, l'interactivité, précisément ce qu'interrogent les artistes dont nous avons parlé au début de ce texte qui peuvent se réclamer d'une "esthétique relationnelle".

¹ J. CHARBONNEAU, "Le don et les nouvelles représentations du lien familial", *Cahiers de recherches sociologiques*, Montréal, Université du Québec, n° 21, 1993.

² Ces valeurs, on a pu le montrer, ne sont que des façons d'humaniser un dispositif technique (V. CARAYOL, L. SOCHAKI, *op. cit.*).

Le développement des labels au détriment des marques

Pendant longtemps, la marque a été l'objet de toutes les attentions. Elle est considérée désormais comme un patrimoine et fait l'objet de transactions financières lors de la vente et de la reprise d'entreprise. L'identité et la notoriété d'une marque sont le résultat d'un travail patient de communication qui lui donne justement sa valeur. Les marques prestigieuses et anciennes avaient jusque-là acquis assez de prestige pour signifier à elle seule l'idée de qualité. L'univers imaginaire et symbolique construit patiemment a tendance à être supplanté, crises alimentaires obligent, par des labels qui garantissent désormais un *minimum* de sécurité, alors que l'on garantissait jusque-là avec les marques un *maximum* de plaisir, de prestige, d'innovation, de rêve, etc. Le prestige des marques, dans certains secteurs de la consommation, est remis en cause par cette tendance lourde. Leur attrait n'est plus une garantie de qualité et de sécurité, deux valeurs désormais incontournables. Le rêve est supplanté par les certifications ISO et les labels, certifiant des qualités contrôlées par des organismes indépendants. L'incertitude pesant sur la chaîne alimentaire, à la suite des différentes crises –Encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), fièvre aphteuse, OGM– les consommateurs sont de plus en plus demandeurs de sécurité. Si quelques enseignes de la grande distribution française se sont publiquement engagées pour les produits vendus sous leur nom, sur ces questions, la plupart des grandes marques se sont montrées silencieuses. La montée en puissance des labels de qualité contrôlée par des organismes indépendants, vient perturber un marché, où le discours de la sécurité devient beaucoup plus efficace que le discours de l'innovation et du rêve. L'entreprise doit produire de nouvelles garanties devant des juges –les organismes de certification et de labellisation– peu affectés par les qualités plastiques et esthétiques des produits. L'univers symbolique et imaginaire construit par la marque se fissure. La notoriété, élaborée par les politiques de communication, n'est plus forcément un gage de qualité et les discours, à travers les services consommateurs notamment, adoptent un profil prudent, très éloigné des discours publicitaires traditionnels. Dans les services

consommateurs en pleine expansion, les réponses, sans fioritures, aux questions des clients inquiets ou mécontents sont rédigés par des spécialistes de la rhétorique. Le discours sur la *vérité*, de l'étiquetage, de la composition, des procédés de fabrication prend une place de plus en plus importante.

Le développement des mouvements de consommateurs et la montée en puissance du discours citoyen

Les consommateurs s'intéressent également de plus en plus aux conditions de production des produits et aux conduites de l'organisation en terme social, d'environnement et de développement. Ce mouvement fait l'objet d'une grande attention de la part des producteurs de biens et de services et de la distribution. Robert Rochefort, directeur du CREDOC relève qu'en 2000, 58 % des Français se disaient "beaucoup" ou "assez" incités à acheter un produit dont le fabricant soutient une cause humanitaire¹. Si le design des produits est toujours une valeur forte, surgissent d'autres éléments non directement "visibles", qui prennent leur importance dans l'univers concurrentiel des groupes. Le travail des enfants, le respect de la législation, le comportement avec les sous-traitants, tous ces phénomènes viennent interférer avec l'image des entreprises et de leurs produits, mettant un terme à l'appréhension basée sur "l'instant consommation". L'éclat et la grandeur sont instantanés, visibles, l'engagement social et environnemental se jugent dans le long terme. Le "durable", adjectif qui qualifie un mode de développement préservant l'avenir semble être en passe de supplanter le "jetable", introduisant l'éthique et la morale dans l'univers de la consommation.

Plusieurs mouvements ont émergé ces dernières années qui illustrent ce phénomène.

Le collectif *Éthique sur l'étiquette*, qui rassemble 53 organisations et associations impliquées dans le domaine de la solidarité internationale, la vie syndicale, les mouvements de jeunesse, la consommation, est un exemple de mouvement pour une consommation dite "citoyenne", qui favorise la "bonne qualité sociale". En 1996, trois

¹ 17ème atelier de la consommation, "La consommation citoyenne", CREDOC, 19 décembre 2000.

entreprises, C&A, La Redoute et André, ont été interpellées pour savoir si la sélection de leurs produits se faisait sur des critères sociaux.

Un code de conduite a été établi qui reprend les droits fondamentaux, liberté syndicale, interdiction de l'exploitation des enfants et du travail forcé, non-discrimination, conditions de travail et de rémunération décentes. Ce code, établi en liaison avec des pays du Sud a été, par exemple, adopté dans son intégralité par l'enseigne Auchan¹.

Depuis 92 aux États-Unis un guide existe qui classe les entreprises en fonction de critères traduisant leur responsabilité sociale². Si, il y a quelque temps l'expression de "commerce équitable" était inconnue pour beaucoup de consommateurs, elle a tendance à essaimer actuellement. Le groupe ATTAC (Association pour la Taxation des transactions financières pour l'aide au citoyen) né en 1998 à l'initiative de quelques revues (*Le Monde Diplomatique*, *Charlie Hebdo*, *Politis*, *Témoignage chrétien*, *Transversales*) milite notamment pour une "consommation citoyenne et responsable"³.

Cette tendance paraît lourde, des organismes indépendants d'évaluation des politiques d'entreprise se développent en Europe. Ezzedine Esteri, responsable du Mécénat Solidarité Carrefour dit lui-même que l'écologie, les droits de l'homme et du citoyen, la tolérance, le rapprochement avec les peuples, deviennent très importants. "La solidarité est une lampe qui éclaire tous ces thèmes"⁴.

Durable, équitable, solidaire, nous retrouvons de nouveau, comme dans notre étude sur les clubs de consommateurs des valeurs exprimant le lien. Lien qui est aussi, nous le rappelons, au centre des réflexions de Nicolas Bourriaud sur l'esthétique relationnelle. Bernard Cova⁵ dans un article intitulé "Le lien plus que le bien", parle d'un nouveau marketing "tribal" et communautaire, reposant sur des valeurs de communauté. Pour suivre ces mouvements de l'opinion, l'entreprise construit donc de plus en plus un discours de responsabilité et de solidarité, et s'inscrit dans une perspective éthique

¹ A.-Fr. TAISNE, Collectif "Éthique sur l'étiquette", 17ème atelier de la consommation, *op. cit.*

² L. SIMROSS, "Le guide d'achat du consommateur «politically correct»" *Los Angeles Times*, traduit par *Courrier International*, n° 72, jeudi 19 mars 1992, p. 26.

³ "Pouvoir d'achat, pouvoir d'agir", Conférence débat organisée par ATTAC le 20.09.99, Théâtre 95, Cergy-Pontoise.

⁴ 17ème atelier de la consommation, *op. cit.*

⁵ B. COVA, "Le lien plus que le bien. Rebondissement ou mutation du système de consommation", *Futuribles*, n° 214, nov. 1996.

et citoyenne, en essayant de construire des preuves d'une "bonne volonté sociale".

Les politiques de mécénat illustrent également ce phénomène ; elles se concentrent désormais beaucoup sur des partenariats avec des organisations à visée sociale ou humanitaire, comme l'analyse Nicole Denoit¹. Ce type de mécénat succède à un mécénat classique de soutien d'actions culturelles par lequel l'entreprise cherchait à se différencier. Il distingue moins une entreprise réifiée que le collectif humain qui la constitue en mettant en avant des valeurs de solidarité et de soutien qui tranchent avec les démarches de mécénat précédentes. Ici encore l'entreprise se fait modeste, elle ne joue plus la carte esthétique, comme argument, elle se retranche derrière ses salariés invités à participer à des actions de solidarité éventuellement choisies par eux.

G. Debord, dans *La société du spectacle* disait : "la racine du spectacle est dans le terrain de l'économie devenue abondante, et c'est de là que viennent les fruits qui tendent finalement à dominer le marché spectaculaire, en dépit des barrières protectionnistes idéologico-policières de n'importe quel spectacle local à prétention autarcique"².

Lorsque l'économie n'est plus perçue comme aussi abondante et le règne économique aussi triomphant, les notions de splendeur et d'éclat, qui définissaient en quelque sorte la société du spectacle, celle où la marchandise est parvenue à l'occupation totale de la vie sociale, ne sont plus aussi importantes. La marchandise ne s'efface pas pour autant, elle se fait plus discrète, elle ne brille plus seulement, elle est mise en scène sous d'autres traits, elle se fait plus modeste, tout comme les pratiques de communication des entreprises et des organisations.

On voit ainsi émerger dans les discours et les pratiques, d'autres valeurs. Ce sont celles de solidarité, de citoyenneté, de communauté, d'équité, de sécurité, qui relève plus de l'ordre éthique qu'esthétique. On observe une plus grande réserve dans les choix architecturaux, une mise en scène des discours et des marchandises plus discrète, avec un moindre recours aux artifices coûteux et clinquants.

¹ N. DENOIT, "Crise du mécénat ou mécénat de crise", *Communication & Organisation*, n° 16, 1999, pp. 79-105.

² G. DEBORD, *La société du spectacle*, Paris, Gallimard, 1992, p. 37.

Si le recours à des disciplines artistiques n'a évidemment pas disparu dans les pratiques de communication des organisations, on peut identifier quelques tendances à confirmer. On assiste à la mise en valeur d'autres sens que celui du visible, avec une montée en puissance du sonore et de l'olfactif faisant sourdre une esthétisation des entreprises et des produits moins exubérante. L'image, l'architecture ou le design ont été les instruments prépondérants dans la communication des organisations jusque-là. La "mise en visibilité" est un objectif primordial dans une politique de communication. Mais les sons et les odeurs ont fait leur apparition dans l'ensemble des moyens susceptibles d'être travaillés et ils semblent voués à un bel avenir.

Les moyens auditifs et olfactifs prennent leur essor dans ce qui est désormais appelé le design sensoriel¹. Les expériences en ce sens se succèdent, l'agence Havas Advertising a déposé récemment une odeur à l'INPI, comme une marque². Des agences spécialisées dans le marketing olfactif se sont développées, parfumant enseigne, linge, intérieur de véhicule, espaces d'exposition, surface de vente. Michelin a ainsi testé les pneus parfumés à la rose³.

Le parfum d'une surface commerciale pourrait, selon une étude citée dans un article du *Monde*, faire augmenter de 10 à 15 % le temps passé par les clients dans l'enseigne. De la même façon, de nombreuses entreprises développent un design sonore pour leurs produits de plus en plus sophistiqué⁴. De visuelle et verbale, la communication devient synesthésique⁵, s'attachant à mettre le corps entier au centre du dispositif, mettant en scène cette idéologie du contact, dont Jean Baudrillard⁶ disait déjà en 1976, qu'elle tendait à se substituer à l'idée de rapport social. Déjà il parlait de la communication comme d'un champ de simulation "tactile et tactique". Les réflexions successives développées sur les phénomènes inductifs et

¹ L. ALARY-GRALL, "Les grands groupes inventent le design sensoriel", *Industries*, n° 12, novembre 1995, p. 19.

² M. COUTTY, "Entreprises au parfum", *Le Monde*, 9/03/2001, p. 29.

³ M. CARTER, "L'argent a une odeur, les pneus parfumés à la rose aussi", *The Independent*, Londres, cité par *Courrier international*, n° 258, 12 au 18/10/1995, p. 38.

⁴ J.-M. GARNIER, P.-M. ROBIN, "A l'écoute du design sonore", *Médias*, novembre 1993, pp. 56-61.

⁵ V. CARAYOL, "Communication induction et mimesis", Textes préparatoires au colloque du GRECO des 5 et 6 juin 1997, *Communication & Organisation*, juin 1997.

⁶ J. BAUDRILLARD, *L'échange symbolique et la mort*, Paris, Gallimard, 1976, p. 100.

non-verbaux par le GREC/O¹ ont montré l'importance de ces phénomènes dans les pratiques communicationnelles, tout en soulignant les dangers éventuels, ceux d'une faible distanciation notamment et d'une possibilité de manipulation.

Des sunlights à la lumière tamisée, du clinquant au sensible, de la différenciation à la solidarité, du rêve au discours de la sécurité, les productions des organisations pour mettre en scène leur existence symbolique semblent se modifier. À l'image de la puissance semble succéder la mise en scène de dimensions plus mystiques ou morales. Aux dispositifs recourant beaucoup aux arts appliqués notamment visuels, semblent succéder des dispositifs moins sophistiqués et des pratiques d'argumentation. Seul un secteur de la communication semble échapper à ce schéma, celui de la communication événementielle pour laquelle, comme au moment du carnaval, on accepte le gaspillage même dans un contexte d'économies ; on accepte le potlach, dans une inversion des valeurs prédominantes. Les fêtes qui ont célébré l'an 2000 en sont l'illustration. Dans les organisations, on accepte encore de briller et de faire des dépenses ostentatoires lorsque le grand public n'est pas concerné. Pour les conventions, ces événements exceptionnels qui émaillent la vie des entreprises et concernent les salariés, ou encore pour les salons professionnels où l'on rivalise dans la mise en scène de stands toujours plus beaux et raffinés. Mais comme Roger Caillois l'a montré dans son essai sur *L'homme et le sacré*, l'événement, que l'on peut assimiler à une fête, est le moment de la dilapidation. "On existe dans un temps, dans un état, où l'on est seulement tenu de dépenser et de se dépenser. Les mobiles acquisitifs ne sont plus de mise, il faut dilapider et chacun gaspille à qui mieux mieux ses richesses, ses vivres, sa vigueur sexuelle ou musculaire"².

Effet de mode ? Effet de crise ? La communication des organisations s'est faite, en apparence, plus modeste ces dernières années. Avec quel bénéfice ? La modestie nous dit Scheler "est le contraire de l'orgueil. La véritable modestie est nécessairement liée à *la noblesse morale*"³. Cette discrétion et cette modestie mises en scène, permettraient-elles à l'entreprise d'accéder à une nouvelle forme de

¹ GREC/O, Groupe de recherche en communication organisationnelle, Université de Bordeaux 3.

² R. CAILLOIS, *L'homme et le sacré*, Paris, Gallimard, coll. "Folio essais", n° 84, 1950, p. 166.

³ M. SCHELLER, *La pudeur*, Paris, Aubier-Montaigne, 1952 (trad. M. Dupuy).

légitimité et de grandeur morale sur la scène publique ? Finis la toute-puissance et l'orgueil, pour mieux vendre et se développer l'entreprise serait-elle en train d'adopter une attitude faite de modestie et d'écoute ? Est-ce simplement une façon d'intégrer les mouvements de l'opinion comme l'a toujours fait jusqu'à présent le monde de la communication pour mieux "toucher" ses publics ? Il est vraisemblable en effet, que les isomorphismes et le mimétisme apparents des discours, ceux de l'entreprise et de la société environnante, sont le gage d'une crédibilité sans laquelle la prospérité des entreprises se dégrade¹. Le discours ambiant autour de l'interactivité, du lien et de la relation, pris en compte aussi par les artistes comme nous l'avons montré, est en effet prégnant.

Mais si, comme le dit G. Debord, la racine du spectacle est dans le terrain de l'économie devenue abondante, il nous faudra peut-être guetter les signes d'une reprise économique pour voir à nouveau paillette, spectaculaire, magnificence et sensationnel à l'honneur.

¹ Les approches institutionnelles des organisations soulignent bien la nécessaire intégration des organisations dans leur environnement notamment par des comportements mimétiques. V. CARAYOL, "Institution et/ou organisation ? Les approches institutionnelles des organisations", Communication aux journées d'études Organisation & Communication/SFSIC, "Communication organisante et organisation communicante : confrontations et dynamiques", Castres, 7-8-9 juin 2001.