**La communication d'entreprise : un élément majeur de la politique générale des entreprises ?**

Dans ce dossier

* [Sommaire](http://eduscol.education.fr/pid25220-cid46313/sommaire.html)
* [Ouverture des travaux](http://eduscol.education.fr/pid25220-cid46302/ouverture-des-travaux.html)
* [La communication : enjeu de société, enjeu scientifique et enjeu de formation](http://eduscol.education.fr/pid25220-cid46303/la-communication%C2%A0-enjeu-de-societe-enjeu-scientifique-et-enjeu-de-formation.html)
* [La psychologie de l'engagement ou l'art d'obtenir sans imposer](http://eduscol.education.fr/pid25220-cid46304/la-psychologie-de-l-engagement-ou-l-art-d-obtenir-sans-imposer.html)
* [Étudier les communications organisationnelles : problématiques et questions actuelles](http://eduscol.education.fr/pid25220-cid46305/etudier-les-communications-organisationnelles%C2%A0-problematiques-et-questions-actuelles.html)
* La communication d'entreprise : un élément majeur de la politique générale des entreprises ?
* [Argumentation et communication dans les programmes de français](http://eduscol.education.fr/pid25220-cid46307/argumentation-et-communication-dans-les-programmes-de-francais.html)
* [Comment s'y prend-on pour argumenter ?](http://eduscol.education.fr/pid25220-cid46308/comment-s-y-prend-on-pour-argumenter%C2%A0.html)
* [Communication et capacités relationnelles](http://eduscol.education.fr/pid25220-cid46309/communication-et-capacites-relationnelles.html)
* [La société conquise par la communication ? Oui, mais selon quelles modalités ?](http://eduscol.education.fr/pid25220-cid46310/la-societe-conquise-par-la-communication%C2%A0-oui-mais-selon-quelles-modalites%C2%A0.html)
* [Technologies et lien social](http://eduscol.education.fr/pid25220-cid46311/technologies-et-lien-social.html)
* [Conclusion](http://eduscol.education.fr/pid25220-cid46312/conclusion.html)



***Philippe Boistel, maître de conférences en sciences de gestion, institut d'administration des entreprises de Rouen***

L'effondrement de la bourse, le nombre de fusions ratées, le désintérêt croissant des salariés vis-à-vis de l'entreprise, les critiques focalisées sur les marques, les difficultés rencontrées lors de l'annonce d'un plan social, le mécontentement des actionnaires à l'encontre des dirigeants…sont autant d'événements qui placent l'entreprise sous les feux de l'actualité médiatique.

Pour répondre aux sollicitations des journalistes, des clients, de l'opinion publique et des salariés, les gestionnaires ne cessent de communiquer. Les dépenses publicitaires ont été multipliées par quatre depuis le début des années 80 aux Etats-Unis pour atteindre actuellement 200 milliards de dollars. Les dépenses en mécénat culturel ont elles aussi progressé au cours des vingt dernières années, de 42 millions à 198 millions d'euros pour donner une image plus attrayante à l'entreprise. Et pourtant rien n'y fait, l'image de l'entreprise en général devient de plus en plus négative.

Cette situation paradoxale tient au fait que la communication est utilisée simplement comme un outil. Le nombre d'erreurs de communication commis par les entreprises montre qu'il faut donner à la communication une dimension supérieure à celle d'instrument qui lui est habituellement accordée dans les faits. Trop souvent, en effet, la communication apparaît comme la baguette magique permettant de pallier les insuffisances des spécialistes de gestion. Or, la logique "Décision-Action-Communication" a montré ses limites. L'absence de concertation préalable avec les salariés lors de modifications majeures de stratégie engendre inéluctablement des difficultés par un rejet massif des salariés. Les managers doivent donc intégrer au niveau décisionnel l'état des éléments de la communication (image, réputation, communication interne, communication externe). En effet, les spécialistes des fusions savent qu'un rapprochement d'entreprises échoue souvent à cause d'une insuffisance de prise en compte de la communication. Pourquoi en serait-il autrement lors du management stratégique de l'entreprise ?

Mon propos a pour objectif de replacer la communication au niveau qui nous semble être le sien : le niveau de la politique générale de l'entreprise. Pour cela, un premier développement visera à montrer que la communication s'inscrit dans les trois domaines (stratégie, structure, identité) de la politique générale de l'entreprise. La deuxième étape conduira à réfléchir sur le nécessaire dépassement de l'organisation de la communication telle qu'elle est voulue actuellement. Enfin une troisième partie sera consacrée à l'apport d'un modèle de gestion de la communication s'inscrivant dans une conception globale de la communication, c'est-à-dire visant à apporter de la cohérence en intégrant les différentes formes de communication.

**La communication au cœur de la politique générale de l'entreprise**

Dans leur ouvrage collectif (LIPSE), les professeurs d'HEC-ISA indiquent que "la politique est la science de la liberté de l'entreprise". Marmuse (1992) précise que "La politique générale de l'entreprise concerne le choix d'une orientation de l'action et détermine ensuite les stratégies appropriées, compte tenu d'une allocation des ressources disponibles". Ainsi, considérer l'entreprise en tant qu'acteur libre conduit à s'intéresser aux stratégies qu'elle développera, à la structure nécessaire à mettre en place pour atteindre les objectifs généraux et enfin à son identité qui conditionne le succès des choix précédents, ces trois éléments étant nécessaires à alimenter les choix des décisionnaires. Cette perception de la politique générale de l'entreprise nous semble manquer d'un élément incontournable, la communication. En effet, celle-ci apparaît être au cœur des choix tant en matière de stratégie, de structure que d'identité. Les développements suivants visent à montrer comment la communication s'inscrit au cœur des décisions des managers en ce qui concerne chacun de ces trois pans de la politique générale de l'entreprise.

**Les rapports communication et stratégie**

Si les premiers modèles stratégiques ne traitent pas explicitement de la communication, les courants plus récents permettent d'intégrer la communication au sein de la stratégie d'entreprise. La théorie de la ressource stipule que l'entreprise construit un avantage concurrentiel durable en combinant ses ressources (dont la communication fait partie) qui deviennent des compétences distinctives. La théorie des stakeholders montre que l'entreprise doit s'intéresser à toutes les parties prenantes qui peuvent influencer son devenir. Au regard de ces deux théories, la communication s'intègre dans la réflexion et l'action stratégiques, et devient un élément essentiel pour la réussite de l'entreprise car comme le soulignent les auteurs Martinet et Reynaud (2001), "la stratégie, entendue comme discipline fondamentale, ne peut rechercher son paradigme fondamental que du côté de la Stakeholder Theory, qui met l'accent sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses parties prenantes".

***La théorie de la ressource et la communication***  
Grant (1991) considère que, si dans les années 1980 le lien entre la stratégie et l'environnement externe a été au centre de la recherche stratégique, il faut attendre la théorie des ressources (donc les années 1990) pour examiner les rapports entre la stratégie et les ressources ou compétences de l'entreprise. Cette logique conduit à s'intéresser à l'intention stratégique par opposition à l'adaptation à l'environnement. En conséquence, la stratégie d'entreprise est perçue comme une démarche volontariste non plus d'adaptation de l'entreprise à son environnement mais de transformation de ce dernier en modifiant les facteurs clé de succès au profit de l'entreprise, à partir d'un management distinctif de ses ressources.

Afin de saisir les opportunités de marché, les entreprises doivent faire preuve d'une grande agilité stratégique. Or, pour se créer un avantage concurrentiel durable, il faut maintenir un engagement stratégique afin de mobiliser des ressources et des compétences dont la réalisation demande du temps et est incertaine, car l'entreprise serait moins exposée aux réactions de la concurrence dès lors qu'elle aurait élaboré une asymétrie de ses ressources. Les ressources distinctives des organisations constituent alors des facteurs discriminants d'avantages concurrentiels durables dès l'instant où ces derniers sont spécifiques (propres à l'organisation), complexes (combinaison d'actifs et de compétences) et non codifiables (absence de codification, accumulation de compétences par apprentissage). Les entreprises peuvent alors obtenir un rendement supérieur à la moyenne en tirant parti de ceux-ci.

Penrose (1959) définit les ressources comme "tout ce qui peut être qualifié de force ou de faiblesse pour une firme donnée. De manière plus formelle les ressources d'une firme à un moment donné peuvent être définies comme les actifs (tangibles ou intangibles) qui sont associés de manière quasi-permanente à la firme". La combinaison et la coordination de celles-ci transformeront les ressources en compétences. Il est possible de classer les ressources en six catégories :  
les ressources financières (capacité d'autofinancement, taux d'endettement, volume de trésorerie…) ;  
les ressources humaines (nombre de salariés, niveau de qualification, expérience, intelligence…) ;  
les ressources physiques (sites de production et leur localisation géographique, terrains, machines, stocks…) ;  
les ressources organisationnelles (systèmes d'information, normes iso, procédures, mécanismes de coordination…) ;  
les ressources technologiques (savoir-faire, brevets…) ;  
les ressources "réputationnelles" (marques, notoriété, image, réputation de l'entreprise…).

La communication s'inscrit donc comme une ressource permettant de bâtir un avantage concurrentiel. Mais, bien plus encore, elle est nécessaire à l'intention stratégique qui repose sur la vision de l'entreprise. La vision est une ambition de long terme, aspiration de ce que l'entreprise souhaite devenir. Or, cette vision sous-entend une adhésion à un projet d'entreprise. A ce stade aussi la communication est nécessaire pour deux raisons :  
l'entreprise ne peut pas trop s'éloigner de son image sans supporter des risques de rejet si la communication qui accompagne ce changement n'est pas adaptée ;  
la communication est un outil nécessaire pour faire adhérer les stakeholders au projet.

Ce premier développement conduit alors à s'intéresser aux rapports existant entre les stakeholders et la communication.

***La théorie des Stakeholders et la communication***  
La notion de partie prenante a été employée la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research selon Freeman (1984). La volonté du créateur de la notion est de montrer que d'autres parties que les stockholders (actionnaires) ont un intérêt (stake) dans l'entreprise et plus précisément ont un rôle dans la survie de l'entreprise. Cependant, Barnard (1938) avait déjà émis l'idée que l'entreprise devait harmoniser les intérêts concurrents des différentes parties afin de maintenir leur nécessaire collaboration.

Freeman définit le(s) stakeholder(s) "comme un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels". Certains sont volontaires car ils prennent un risque en nouant une relation avec l'entreprise (financière, humaine…), d'autres sont involontaires car ils s'exposent aux effets engendrés par les activités de l'entreprise.

La question centrale est maintenant de définir qui sont ces stakeholders. De façon pragmatique, quatre parties prenantes (les clients, les employés, la communauté et les actionnaires) sont souvent désignés. Cependant, la définition précédente conduit à proposer une liste plus large (clients, employés, investisseurs, gouvernements, groupes de pression, fournisseurs, associations professionnelles, communauté locale). Cette perception ne fait cependant pas l'unanimité puisque certains auteurs ne prennent en considération que les parties prenantes qui ont un droit légitime sur l'entreprise. Enfin, il est possible de distinguer les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) et les parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel). D'autres auteurs préfèrent distinguer les parties prenantes primaires, qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise (propriétaires, employés, clients et fournisseurs), des parties prenantes secondaires telles que les consommateurs, les médias, les groupes de pression, les gouvernements, les concurrents, le public et la société. Les stakeholders se reconnaîtraient au fait qu'ils possèdent au moins l'un des trois attributs suivants : le pouvoir de peser sur les décisions organisationnelles, le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise, le caractère urgent de droits qu'ils peuvent prétendre exercer sur l'entreprise.

Jusqu'à présent, ces approches sont linéaires et reposent sur une vision unilatérale et statique des relations dans le temps. Or, il est possible de prendre en compte non plus des relations où la firme est le centre d'un nœud de contrats implicites et explicites mais des liaisons multilatérales où les parties prenantes établissent des contacts multilatéraux. De même, en considérant que les relations ne sont pas figées mais se modifient dans le temps, le poids des parties prenantes peut évoluer au cours des relations établies.

L'idée fondamentale est que l'entreprise ne peut négliger ses parties prenantes influentes. Il existerait un contrat social entre l'organisation et les parties prenantes, contrat constitué par l'acceptation des valeurs et attentes de la société. L'entreprise doit en permanence justifier de l'utilité de son activité à la société ainsi que des conséquences (positives ou négatives) qui en découlent, sans quoi, le contrat est rompu. Le rôle de la communication est alors fondamental pour montrer comment l'organisation tient compte des valeurs des stakeholders et que ses pratiques ne sont pas contraires à celles-ci. Les conséquences dans ce cas peuvent être fortes et variées (boycott des consommateurs, taxation supérieure, baisse de l'attrait de la société vis-à-vis du marché du travail, des fournisseurs, du marché des capitaux…). Hogner indique que l'entreprise est alors contrainte de diffuser des informations sociétales. Savage a montré qu'il convient de distinguer les mesures symboliques (actions de communication fondées sur la gestion des discours et des images, sur la mise en scène graphique des documents…) et les mesures substantielles qui visent à faire évoluer l'organisation en fonction des attentes et valeurs de la société. Là encore, ne surestimons pas l'impact de la communication. Cette dernière, pour être efficace, doit s'appuyer sur de réelles réalisations, faute de quoi, ses effets risquent d'être négatifs et contraires à l'objectif souhaité.

La politique de l'entreprise, la stratégie marketing et la communication forment alors un triptyque qui montre la continuité logique entre les trois éléments cités. La recherche de cohérence doit exister à plusieurs niveaux : stratégie de développement et stratégie de communication, discours et réalisations, identité visuelle et messages écrits, communication interne et externe. La communication a alors pour fonction de révéler, d'assister et de contribuer à la réalisation du projet de l'entreprise.  
Ainsi, elle vise à donner à l'organisation :  
une réputation favorable qui donne à l'entreprise un avantage compétitif dans le but de favoriser l'achat des produits et services, le recrutement et les investissements ;  
une loyauté des publics influant sur le devenir de l'entreprise, un avantage concurrentiel au travers de la constitution d'une image.

Le but ultime de la communication est de créer une image qui soit favorable au devenir de l'entreprise. La performance "corporate" est alors liée à l'image. La confiance est l'idée essentielle qui, au travers de la signature corporate de l'entreprise, peut agir comme un levier facilitant son succès sur les quatre terrains de conquête : financier, humain, institutionnel et commercial.

Les liens entre la communication et la stratégie sont donc étroits ; qu'en est-il des rapports entre la structure et la communication ?

**Les rapports entre structure et communication**

La communication est au cœur de la théorie de l'organisation. Plus de 70 % de l'activité des managers consiste à faire de la communication avec les opérateurs internes ou les cibles externes à l'organisation. L'entreprise actuelle n'assimile plus son personnel à un facteur de production et le considère comme une ressource potentiellement décisive pour son avenir. "Le personnel est la première ressource de l'entreprise", proclament Archier et Serieyx (1985). Mais trop souvent encore, si les conditions de travail objectives ont été améliorées, "la demande de considération et de distinction sociales, même non exprimée, constitue une trame permanente et souvent insatisfaite".  
Les travaux pour étudier l'impact de la communication sur la structure ont pris deux principales formes qui visent à répondre aux questions suivantes :  
la communication est-elle utile à l'activité des salariés et des dirigeants ?  
en quoi la communication permet-elle à l'organisation d'être plus efficace et efficiente ?

***Le rôle de la communication sur le travail***  
C'est Carlson (1951) qui la première s'est intéressée aux activités quotidiennes des dirigeants. Toutes les études entreprises depuis ont montré que les dirigeants passent l'essentiel de leurs journées à interagir verbalement avec de nombreux acteurs. Les stratégies de communication utilisées apparaissent peu abondantes "poser de nombreuses questions, faire en sorte que les autres s'identifient à eux, user de la finesse et faire en sorte que les autres se sentent dépendants d'eux".

Mintzberg (1973) va plus loin en considérant que "les contacts sont le travail du dirigeant" et que ce dernier a trois types de rôle à mener de front : les rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels. Ainsi, la communication apparaît être l'instrument à l'aide duquel les responsables dirigent.  
Parmi l'ensemble des registres de communication, les dirigeants privilégient les interactions verbales. Plusieurs raisons sont avancées : ce mode de communication est plus facile, plus rapide que l'écrit, moins impliquant pour l'auteur et plus riche qualitativement. Il permet aussi de s'assurer de la qualité de la réception.

Pour les autres salariés, la communication est considérée comme étant un élément de motivation sans qu'aucune étude ne confirme ou n'infirme cette idée. Avec la complexité croissante de l'environnement, elle est la courroie de transmission indispensable permettant la réalisation de la stratégie générale dans la mesure où elle donne "un sens reconnu et accepté, une harmonie, une cohérence, des repères temporels et organisationnels, un feed-back constant, une galvanisation" (Nguyen-Thanh Fanelly, 1991). Comme il s'agit de créer un avantage compétitif en s'appuyant sur une main d'œuvre qualifiée et motivée, le management est alors centré sur l'action symbolique qui s'appuie sur des symboles "destinés à faire accepter l'ordre organisationnel voulu par les acteurs les plus actifs".

Marion indique que "les individus ne mobiliseront leur énergie pour l'entreprise que s'il existe un minimum de convergence entre leurs attentes et celles de l'organisation" (Marion, 1989). Boneu (1990) confirme et précise que "tout parle dans l'entreprise et il importe à une réelle politique de communication de donner à ce "discours" une cohérence". Cette cohérence doit se traduire par "une plus grande identification, voire cohésion, de l'ensemble des salariés". La référence commune peut avoir trois origines :  
une origine physique et économique : "on fait référence alors aux équipements, aux modes de production, aux implantations et à l'architecture" ;  
une origine organisationnelle : "c'est l'ensemble des procédures, des règles, des normes qui vont permettre le bon fonctionnement des facteurs de production et des structures mises en place." ;  
une origine symbolique : "au-delà des structures et du fonctionnement, c'est l'idée que chacun se fait de l'entreprise qui peut constituer une référence commune."

Il conclut que "lorsque l'enjeu de l'organisation est clairement défini, lorsque les liens de l'individu avec son entreprise sont rappelés, lorsque l'interaction entre efficacité individuelle et la survie du groupe est expliquée alors, tout naturellement, l'individu devrait faire corps avec l'organisation et se mobiliser plus librement pour elle."

L'intégration et la mobilisation du personnel exigent une explication et une promotion de la politique d'entreprise rapide, claire et cohérente. Les communications et notamment les mots sont importants car les hommes sont créateurs et consommateurs de symboles. Cependant, dans les faits, une étude de la Cofremca indiquait que 54 % des salariés français n'avaient pas l'impression d'être bien informés sur leur entreprise mais, là encore, les entreprises "malades de communication interne" portent en elles-mêmes des dysfonctionnements plus globaux qui touchent au management et à l'organisation.

***Le rôle de la communication sur l'organisation***  
C'est à la fin des années 1960 que la communication organisationnelle apparaît. En fonction des paradigmes dominants, elle a été perçue comme servant à véhiculer de l'information (approche fonctionnaliste), comme instrument de domination ou comme processus de construction sociale de la réalité organisationnelle (approche interprétativiste). De même, l'organisation a été présentée soit comme un lieu où s'effectuaient des activités de communication, soit comme un producteur de messages, soit enfin comme un produit de la communication.

A partir de la théorie de la structuration de Giddens (1984) et des approches interactionnistes de la communication, l'idée que l'organisation se crée avant tout par la communication a été émise (Giroux & Demers, 1998 ; Giordano, 1998). La théorie de l'enactement, développée par Weick (1969), qui part de l'idée que lorsque une personne emploie le terme organisation, elle crée l'objet qu'elle est en train d'étudier (de même lorsqu'elle considère l'environnement) conforte ce point de vue. Les managers construisent, réarrangent, choisissent et escamotent ainsi de nombreuses caractéristiques objectives de leurs environnements. La réalité est une construction sociale. Castoriadis (1975) a montré que "toute organisation réelle se double d'une organisation imaginaire". La communication est ainsi devenue un "processus de construction sociale de la réalité organisationnelle" qui implique un dialogue, des délibérations, une conversation…Ainsi les textes "institutionnalisent" les projets stratégiques et les conversations "légitiment" les opérations courantes. L'organisation est ainsi devenue un système d'interprétation. Le modèle discursif de l'organisation de Taylor met l'accent sur la dimension communicationnelle de la création de structure, de l'enrôlement et de la mise en relation. Ce modèle conçoit l'organisation en tant que création humaine qui opère selon deux modalités : le texte et la conversation. Le texte est à la fois contrainte (puisqu'il rappelle les règles d'action, le cadre dans lesquelles elles s'inscrivent) et opportunité (car il comprend des ressources symboliques et substantielles potentiellement mobilisables). Il est ce qui permet d'agir à distance et apparaît être "un raccourci sémantique au moyen duquel il est possible de regrouper sous un nom ou un logo les activités multiples et les interactions d'un grand nombre d'individus" (Giroux, 1996). Il laisse aussi persister des surplus de sens nécessaires à l'évolution de la logique dominante. La conversation est du domaine de l'éphémère, elle est omniprésente dans l'organisation car elle permet la coordination, forme les identités des membres, maintient les relations de pouvoir et développe la culture. Le texte et la conversation sont en relation permanente. A travers la conversation, le texte est réaffirmé et à son tour, ce dernier rend possible la conversation. Dans cette perspective, la structure organisationnelle s'adapte et se transforme à travers les conversations (interactions sociales).

Cependant, au sein de l'organisation existe une conversation réflexive, une métaconversation (c'est-à-dire une conversation sur la conversation) qui traite de la mission de l'entreprise, de son positionnement et de son fonctionnement. Cette métaconversation est considérée comme stratégique (Westley, 1990) et dépend de la répartition du pouvoir dans l'entreprise. Si l'organisation est bureaucratisée, seul un petit nombre d'individus y participera alors que ce nombre grandira dans les entreprises mettant en œuvre un management participatif. Cette métaconversation pourra faire l'objet d'un texte définitoire (charte d'entreprise, plan à moyen terme, organigramme…) qui institue l'organisation en tant que personne morale ayant le droit de contracter. Ce texte doit être d'un abord facile afin qu'il puisse être source d'opérationalisation et il constitue ainsi la base de documents explicatifs tels qu'un cahier de procédure ou une définition de tâches permettant le déroulement de la conversation. La communication joue un rôle d'autant plus important sur la structure que "les organisations définies comme des systèmes d'interprétation, finissent par être ce qu'elles disent" (Weick, 1979).

Selon Walter (1996), la communication organisationnelle a deux objectifs fondamentaux : véhiculer des messages nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et permettre aux participants de gérer les identités interpersonnelles, les rôles, les relations aux autres dans l'organisation. Il semble qu'il faille ajouter un troisième but : faire partager des représentations, c'est-à-dire élaborer du sens en commun.

En ce qui concerne le premier objectif, tous les théoriciens des organisations sont d'accord pour considérer que la communication est fondamentale pour l'administration de l'entreprise. Les auteurs à la base de la théorie des organisations (Fayol, Taylor…) nous ont appris très tôt que chaque acteur doit disposer de l'information pertinente pour réaliser les missions qui lui sont confiées. Dans ce cadre, la communication prend la forme d'un ensemble de règles et pratiques qui permet à chacun d'obtenir l'information pertinente pour réaliser sa tâche. Elle est conçue comme un processus de transmission de messages à travers des canaux qui peut être représenté par le modèle de Shannon. De ce fait, elle est linéaire, transitive et substantielle. En réalité, ne s'agit-il pas d'une diffusion d'informations et non d'une réelle communication qui suppose une interaction et une considération des individus ? Cependant, cette "communication" est fondamentale pour la survie de l'entreprise, c'est pourquoi, Wasquez-Bronfman (1996) indique que "la communication est le phénomène à travers lequel les êtres humains coordonnent efficacement leurs actions."

Mucchielli (2001) rappelle que "la communication ce n'est pas seulement l'art de faire passer et comprendre des informations. C'est aussi l'art de piloter des échanges pour amener les acteurs à rapprocher leurs points de vue et ainsi à mieux comprendre les décisions managériales". Elle nécessite un système d'information capable d'irriguer la vie interne et de la relier à son environnement. Ainsi, "la communication interne participe à la construction collective d'une définition commune et acceptée de la situation". Elle permet alors la motivation (les salariés acceptent car ils ont une signification partagée) et facilite la cohésion interne (les salariés partagent l'analyse sur l'organisation et comprennent mieux les réponses managériales). La maîtrise du processus de symbolisation est essentielle puisqu'elle vise à maintenir les niveaux d'implication organisationnelle et d'engagement au travail des salariés de l'entreprise.

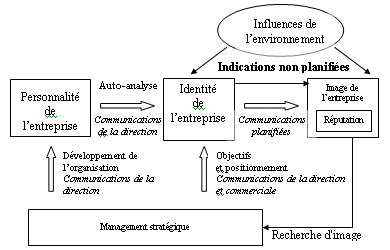
**Les liens entre l'identité et la communication**

Comme le souligne van Rekom (1997), les auteurs ne définissent pas explicitement l'identité corporate. Si à l'origine celle-ci était synonyme d'identité visuelle, son rôle a grandi pour maintenant être considérée comme un élément de la stratégie corporate. Cependant, plusieurs perceptions voisines peuvent être distinguées :  
de nombreux auteurs considèrent que l'identité correspond aux caractéristiques uniques qui sont enracinées dans le comportement des membres de l'organisation. L'identité correspond à la perception des membres, à ce qu'ils ressentent et pensent au sujet de leur organisation. L'identité correspond alors à ce qu'est réellement l'organisation plutôt qu'à la manière dont l'organisation utilise sa communication visuelle. C'est l'ensemble des caractéristiques interdépendantes de l'organisation qui lui donne, au fil de l'histoire, sa spécificité et sa cohérence. Cette vision est proche de la définition de l'identité organisationnelle ;  
l'identité peut aussi être considérée comme un but général qui sert d'alibi à une variété d'activités telles que dessiner un nouveau logo, concevoir une nouvelle décoration intérieure, former les forces de vente et plus généralement tout ce qui peut permettre de modifier une culture.

Par rapport à la communication, l'idée essentielle est de considérer que l'identité est la consistance de la communication corporate. L'identité apporte à l'organisation des caractéristiques uniques qui sont enracinées dans le comportement des membres de l'organisation. Le management de l'identité corporate se fait au travers de la prise en compte des racines historiques de l'organisation, de sa personnalité, de sa stratégie corporate et des trois éléments du mix corporate identité (comportement des membres de l'organisation, communication et symbolisme).

Markwick et Fill (1997) considèrent que l'image, la réputation et la personnalité sont liées à l'identité de l'entreprise. Si la personnalité est ce que l'entreprise est actuellement, pour la comprendre il est nécessaire d'examiner les deux facettes que sont les missions, les stratégies, la philosophie d'une part, et la culture considérée comme le cœur de l'organisation d'autre part. La stratégie est par essence inférieure à la personnalité. Comme le contenu des stratégies change relativement fréquemment dans les organisations, c'est le processus stratégique qui est inscrit dans la personnalité de l'entreprise. Les liens entre les variables sont définis ainsi : les rapports entre la personnalité et l'identité peuvent être découverts par une auto-analyse qui vise à définir l'essence de l'organisation, c'est-à-dire les qualités propres, les capacités et la direction désirée. Ce sont les communications qui transforment l'identité en image. Selon van Riel (1995), la communication a trois formes principales : la communication managériale, la communication marketing et la communication institutionnelle. La communication marketing et la communication institutionnelle servent à expliquer la liaison dominante entre l'identité et l'image et entre l'image et la gestion stratégique. La communication managériale explique le lien entre la personnalité et l'identité d'une part, et entre la gestion stratégique, la personnalité et l'identité stratégique d'autre part.

Markwick et Fill proposent ensuite d'intégrer les études d'image dans le management stratégique pour connaître l'image que les stakeholders ont de l'organisation. Cette prise en compte préalable permet d'agir en provoquant des changements et non rétroagir comme c'est souvent le cas. Ces études en raison des actions stratégiques qu'elles entraîneront, modifieront la personnalité et l'identité. Et le résultat de ces transformations pourra faire l'objet de communication pour renforcer l'image de l'organisation.



La communication et l'identité entretiennent des liens réciproques :  
l'identité est à la base de toute communication sur l'organisation ;  
les communications peuvent influer sur l'identité dans le but de la modifier, ce qui entraînera de nouveau des communications.  
Un cercle vertueux identité-communication est alors créé.

En conclusion, la politique générale, davantage qu'un triptyque (stratégie, structure, identité) nécessaire à la prise de décision, nous semble plutôt être un tétraèdre comprenant la stratégie, la structure, l'identité et la communication. Le schéma suivant illustre cette idée :

Se pose alors un ensemble de questions sur la communication d'entreprise. Quels sont les éléments de communication à prendre en compte, comment les manager ?

**Repenser la communication d'entreprise**

Plusieurs modèles peuvent être utilisés pour analyser la communication des organisations :  
les modèles positivistes qui considèrent que toute communication est une affaire d'impact du contenu d'un message. La communication est considérée soit comme un transfert d'information, soit comme un processus d'influence, soit comme une opération à piloter ;  
les modèles systémiques qui postulent que la communication fait toujours partie d'un ensemble de communication et que ce sont les relations entretenues avec les autres éléments du système qui lui donnent un sens ;  
les modèles constructivistes qui présentent la communication comme une expression participant à la construction collective du sens.

Les principales approches de la communication des organisations s'inscrivent dans les modèles positivistes. Malheureusement, elles ne recherchent pas une cohérence d'ensemble dans la construction des messages comme l'impose une intégration de la communication dans la politique générale de l'entreprise mais seulement une recherche d'efficacité des messages. Il semble utile de revenir sur ces approches afin de montrer leurs insuffisances. Le paradigme systémique, proposé à la suite, conduira à présenter le concept de communication globale permettant d'éviter une cacophonie des discours et de répondre à la nécessité de cohérence.

**Les insuffisances des approches séparatives**

Plusieurs distinctions sont habituellement utilisées dans le domaine de la communication organisationnelle : communication marketing et corporate (ou institutionnelle), communication média et hors média (qui concerne essentiellement la publicité), communication interne et externe. Si d'autres distinctions existent, elles ne seront pas reprises dans cet article dans la mesure où elles reposent essentiellement sur des distinctions liées aux techniques utilisées (bartering, marketing direct, communication financière, communication de recrutement...) et où elles apparaissent comme des sous-ensembles des approches selon le contenu et selon la cible.

***La distinction à partir du contenu du message***  
D'après Brochand et Lendrevie (1999), il est courant de distinguer deux types de communication selon le contenu de leur message :  
la communication commerciale dont les messages ont trait aux produits et aux marques, souvent considérée comme possédant un ton "offensif", "agressif", et vécue comme une offensive de l'entreprise dans l'esprit des consommateurs.  
la communication "corporate" (souvent appelée communication institutionnelle) dont les messages portent sur l'Entreprise (Institution), souvent présentée comme une réaction au ton publicitaire. En effet le message corporate est plus informatif et traité de manière moins "agressive".

Chacune des deux communications est encore scindée en deux et la distinction entre les deux composantes repose sur les mêmes critères, communication objective ou subjective (c'est-à-dire laissant place à l'imaginaire).

Ainsi la communication commerciale comprend :  
la communication-produit dont le message est objectif puisqu'il est construit sur les performances du produit ;  
la communication de marque qui est du domaine subjectif puisqu'elle correspond aux symboles imaginaires véhiculés par le positionnement.

La communication corporate est quant à elle divisée en :  
communication d'entreprise qui représente la communication objective sur l'entreprise ;  
communication institutionnelle qui diffuse les valeurs fondamentales de l'entreprise, identité, culture...

Cette dernière distinction est-elle réellement utile ? En effet, peut-on scinder aussi facilement ce qui est objectif de ce qui ne l'est pas ? Ne mélange-t-on pas les deux dans toute communication ? Ainsi lorsque la marque Duracell prétend que ses piles durent plus longtemps, le message de la marque repose sur une caractéristique réelle du produit car à défaut, la marque serait condamnée pour publicité mensongère. Bien évidemment, le traitement publicitaire utilise l'aspect psychologique pour avoir un impact sur les consommateurs. En montrant par exemple une peluche jouer plus longtemps du tambour puisqu'elle a des piles Duracell, la marque suggère que ses piles ont bien un caractère de longévité supérieure aux autres piles.

De même n'est-il pas trop sophistiqué de distinguer l'entreprise, structure unique, en une structure-entreprise qui serait concrète et une structure-institution qui serait abstraite ? Cette distinction apparaît illusoire.

Afin de bien comprendre ce qui rapproche et distingue ces deux communications, nous proposons de les présenter par rapport à leur champ d'intervention, leur place au sein de l'entreprise, leur objectif, leurs cibles, leur message et sa durée, leurs techniques.

Le tableau page suivante analyse uniquement la communication commerciale (que l'on peut aussi appeler communication marketing) et la communication corporate (ou institutionnelle).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Communication Commerciale** | **Communication Corporate** |
| Champ d'intervention | un produit, un service ou une marque | une organisation |
| Place de la communication au sein de l'entreprise | communication liée au marketing | communication liée à la politique générale de l'entreprise |
| Objectif | tactique (communication liée au cycle de vie du produit, du service ou de la marque) | stratégique (communication liée à la vie de l'entreprise) |
| Cibles | les cibles marketing | tous les publics de l'entreprise (donc aussi les cibles marketing) |
| Message | repose sur une proposition de base : U.S.P. (Unique Selling Proposition) | est construit autour de l'identité de l'entreprise ou du positionnement de l'entreprise est souvent considéré comme multiple et protéiforme |
| Durée du message | message lié à la durée de vie du produit, du service ou de la marque | message intemporel contenu identique mais présenté différemment selon les cibles |
| Techniques utilisées | les techniques publicitaires | les techniques publicitaires + des techniques spécifiques (communication d'opinion, lobbying, communication financière, communication interne...) |

Cette présentation montre que :  
les communications ne s'opposent pas mais divergent essentiellement par la place qu'elles occupent dans la gestion de l'entreprise (champ d'investigation, place et objectifs différents) ;  
la communication corporate est plus large (en ce qui concerne les cibles et les techniques), ce qui ne signifie pas pour autant que la publicité n'ait pas un impact sur d'autres cibles que les consommateurs, mais ce qui exprime qu'elle ne les vise pas en priorité. La communication corporate élargit donc l'échange à la société dans son ensemble en établissant des liens avec les "tiers concernés" (fournisseurs, actionnaires, écoles et universités...), les "réseaux de pouvoir" (les administrations et les politiques), "les réseaux d'influence" (les leaders et l'opinion publique) ;  
la communication corporate a un message plus délicat à déterminer dans la mesure où il repose sur une composition de l'identité et du positionnement.

La communication marketing a longtemps été opposée à la communication institutionnelle en raison de ce que la première avait pour but de vendre et l'autre de séduire. Si la communication marketing est considérée comme indispensable à l'entreprise, la communication corporate a ainsi longtemps cherché ses repères. Pourtant l'idée essentielle de l'utilité du recours à la communication institutionnelle, comme le souligne Gregory (1984), est qu'une entreprise qui informe ses différents publics sans rupture (c'est-à-dire qu'elle communique périodiquement avec eux, même si pour chaque public la périodicité est différente, plus étroite pour le personnel et les clients, plus large pour les fournisseurs ou les milieux financiers) bénéficie d'un double avantage :  
en conjoncture défavorable, l'entreprise parvient plus facilement à un minimum de compréhension de ses différents publics, ce qui lui permet de continuer son action ;  
en période favorable, l'entreprise obtient un quitus de ses publics, ce qui lui permet de développer ses activités.

Si sur le plan théorique cette distinction peut sembler importante, elle apparaît au regard des faits comme purement académique et malheureusement sans fondement pour plusieurs raisons :  
les différents publics de l'organisation ne les distinguent pas lorsque les deux types de communication coexistent. Pour eux, chaque communication fait partie du (ou des) message(s) de l'organisation. Bien sûr, cette distinction trouve tout son sens lorsque la marque et l'organisation ont des communications totalement séparées mais dans la majorité des situations, cette césure n'a pas d'intérêt. Ainsi pour le public, lorsque Renault lance une campagne de publicité pour une nouvelle voiture ou réalise une campagne institutionnelle, c'est toujours l'entreprise Renault qui communique. Le fait que l'entreprise et la marque portent le même nom est une source de confusion, même si les personnes distinguent les modèles. Acheter une Twingo ou une Safrane n'a pas le même impact psychologique. La seconde apparaît beaucoup plus prestigieuse. Cependant, ces deux voitures sont issues du "Créateur d'automobiles", même si pour l'une d'entre elles "vous inventez la vie qui va avec" en l'utilisant. Pour les gestionnaires, il s'agit alors de gérer une gamme étendue d'une marque unique ;  
les effets que la communication-produit induit sur les publics autres que les clients ne sont pas pris en compte dans cette distinction. Tout se passe comme s'il était possible de cantonner le message publicitaire à la seule cible visée, les clients par exemple. Que peut éprouver en effet une caissière de chez Connexion quand elle entend en permanence, "Connexion, des mecs qui en ont" (Brault, 1992) ?  
la médiatisation des entreprises et de leurs produits conduit parfois l'entreprise à bâtir un message institutionnel pour rassurer lorsque le produit subit une crise. L'exemple de Perrier est caractéristique de cette situation. La distinction entre communication institutionnelle et marketing ne tient alors plus face à la réalité. Le discours de marque se teinte fortement d'un message institutionnel ;  
les objectifs habituellement assignés à la communication corporate vont dans le sens d'une globalisation des différentes disciplines de la communication. Gregory indique les trois objectifs de la communication institutionnelle : "des objectifs de communication (notoriété, information, mémorisation...) ; des objectifs commerciaux (soutien des stratégies marketing) ; des objectifs sociaux (réponse à des besoins de proximité exprimés par l'environnement)".

Audigier et Decaudin (1990) vont aussi dans ce sens en définissant la communication institutionnelle "comme axée sur l'entreprise dont l'objectif est la promotion de l'image et par voie de conséquence la promotion de ses produits."  
Cette distinction présente cependant un avantage. Elle évite la césure habituelle entre communication externe et interne puisqu'elle ne tient pas compte de cette dernière. Mais peut-on négliger la communication interne dans une stratégie de communication ?

***La distinction à partir des cibles de communication***  
Deux types de distinctions sont possibles lorsque la communication est scindée par rapport aux cibles.

La première distingue les communications par rapport aux cibles et aux techniques. Elle conduit à une multitude de communications qui apparemment n'ont aucun lien en commun (communication de recrutement, communication financière...) et à une absence de classification puisque certaines communications ne sont pas classables (par exemple la communication de crise).

La seconde distinction considère deux cibles essentielles : l'interne et l'externe. Le tableau suivant (reprenant les mêmes critères que précédemment) analyse les éléments unissant et séparant ces deux communications.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Communication interne** | **Communication externe** |
| Champ d'intervention | environnement interne | environnement externe |
| Place de la communication au sein de l'entreprise | communication liée à l'identité et à la culture de l'entreprise et en liaison avec la politique générale de l'entreprise | communication liée à la politique générale de l'entreprise et au marketing |
| Objectifs | "créer une entité unique et homogène" "développer la solidarité et la cohésion" | développer la notoriété et l'image de l'entreprise promouvoir les produits et les marques |
| Cibles | "personnel de l'entreprise syndicat de l'entreprise- direction filiales et groupe actionnaires"(Regouby, 1988) | tous les autres publics + les publics cités en communication interne en ce qui concerne la communication institutionnelle |
| Message | message identitaire | message commercial, identitaire et message de légitimité |
| Durée du message | message en partie "intemporel" en ce qui concerne sa partie identitaire et à moyen/long terme pour le message issu de la politique générale de l'entreprise | message de court/moyen terme pour le message lié au marketing et long terme pour le message résultant de la politique générale de l'entreprise |
| Techniques utilisées | supports d'intégration (journal d'entreprise, réunions...) | supports de diffusion, de légitimité et d'intégration |
| Types de communication | communication ascendante communication descendante communication latérale | communication institutionnelle communication commerciale |

L'analyse montre que la cible constitue la différence essentielle de ces deux communications. En effet, les objectifs assignés à la communication interne sont communs à ceux de la communication corporate, de même que la plupart des techniques utilisées sont identiques. L'absence de différences majeures montre qu'il est possible d'intégrer parmi les disciplines de la communication corporate, la communication interne ; de ce fait, la distinction opérée n'est plus valide. D'ailleurs tous les auteurs s'accordent à la considérer comme incluse dans la communication corporate et lui accordent un rôle crucial dans le bon déroulement d'une action de communication. En effet, ils considèrent, à juste titre, qu'une opération de communication corporate doit toujours commencer par un message à destination de l'interne selon le principe que l'entreprise communique à l'extérieur sa manière de communiquer à l'intérieur.

Plus fondamentalement, la question de la distinction entre la communication interne et externe ne devrait pas se poser pour plusieurs raisons :  
le personnel de l'entreprise communique avec les autres publics de l'entreprise quotidiennement. Le sens de ces communications ne peut alors se comprendre que dans l'ensemble des communications de l'entreprise. Bartoli (1991) précise les conditions de succès de cette communication. Elle indique que "le salarié doit savoir" et pour cela connaître les messages généraux sur l'entreprise, "doit croire" donc ne pas "subir" un décalage entre la réalité quotidienne et le discours externe idéalisant l'entreprise, "doit vouloir" et pour cela il doit être motivé et trouver une source de valorisation personnelle en promouvant l'image de son entreprise ;  
des actions de communication commerciale sans lien entre elles se traduisent souvent par l'absence de tout effet pour l'entreprise. Alors pourquoi en serait-il autrement pour les communications de l'entreprise ? Une cohérence entre les deux types de communication semble donc nécessaire. Bartoli (1988) a montré les risques lorsque existaient des messages contradictoires entre communication interne et externe notamment lorsque l'organisation a une communication externe très riche et une absence de communication interne ou lorsque l'écart entre l'image destinée aux publics externes et la réalité interne est trop important ;  
la distinction entre les messages à destination du public interne et des publics externes est difficile à tenir dans la réalité. En effet, comment imaginer qu'une communication puisse être efficace si par exemple un salarié actionnaire de son entreprise reçoit deux messages différents de l'entreprise : un de l'entreprise qui l'emploie, et un autre de l'entreprise dont il est actionnaire, puisque cette distinction sous-entend que les messages doivent être différents en interne et en externe ;  
la communication externe influe sur les publics internes, notamment la communication institutionnelle qui souvent est considérée comme une source d'information par les salariés de l'entreprise ;  
la communication externe mal comprise par les salariés (car souvent pas ou peu expliquée) peut se traduire par un désaveu conscient ou inconscient de leur part.

Ces premières réflexions montrent la nécessité de considérer la communication comme un seul ensemble qui dispose d'une multitude de techniques pour atteindre les différentes cibles nécessaires à la réussite de l'entreprise. L'approche systémique apparaît présenter des avantages pour organiser la communication d'entreprise. Plusieurs questions se posent alors :  
comment appeler cet ensemble, communication d'entreprise, communication globale, communication générale ?  
quels sont les fondements de cette communication ?  
quels sont les instruments de gestion à prendre en compte ?

**Une approche systémique de la communication d'entreprise**

Face à la diversité des discours et des appellations, il convient de définir précisément la communication globale afin de percevoir toute la richesse de la notion et de la démarche qu'elle suscite. L'affirmation du rôle fondamental de la communication d'entreprise au niveau le plus élevé conduit ensuite à rechercher les raisons qui justifient une approche différente de la gestion de la communication, loin de la structuration habituelle (communication interne, communication externe...).

À l'origine, la communication globale a été définie comme la mise en oeuvre harmonieuse de l'ensemble des moyens (relations publiques, publicité produits, publicité institutionnelle, information, communication interne...) pour créer et développer une image institutionnelle. Désormais, les auteurs s'accordent pour la considérer comme une approche cohérente de l'ensemble des communications : institutionnelle, marketing et interne. Elle est présentée comme une nouvelle démarche qui repose sur trois éléments :  
une stratégie de constitution et de capitalisation d'un territoire exclusif de marque ;  
une politique de cohérence et de synergie des moyens ;  
une gestion permanente de l'ensemble.

La présentation précédente est cependant source de confusion dans la mesure où elle tend à considérer l'entreprise comme une marque ; c'est pourquoi il semble préférable d'indiquer que la communication globale veille à développer :  
quelques messages forts, de manière cohérente reflétant l'identité et le positionnement de l'entreprise ;  
une harmonisation des signes de l'entreprise dans le but de faciliter la reconnaissance de l'entreprise et permettre la valorisation des communications ;  
une cohérence entre les trois axes fondamentaux que sont le produit, la marque et l'entreprise.

À travers cette définition, la communication globale a vocation à lutter contre le désordre éventuel des politiques, des messages et des investissements. Elle conduit alors à gouverner l'image de l'entreprise comme une variable stratégique de développement. Il ne doit plus y avoir de dichotomie contradictoire entre les différentes communications, ni entre la réalité de l'entreprise et les informations qu'elle diffuse. L'objectif est que chaque cible comprenne la légitimité de l'entreprise, apprécie sa raison d'être et lui trouve un intérêt à travers un bénéfice personnel.

Trois idées essentielles se dégagent de la définition présentée : la cohérence qui passe par la complémentarité et la coordination des discours, une gestion nécessairement à long terme et une implication au plus haut niveau.

***La cohérence dans les discours***  
La multiplicité des techniques aussi bien en communication externe institutionnelle (communication de recrutement, financière, publicité institutionnelle...) qu'en communication marketing (publicité média, techniques hors-média...) et bien sûr en communication interne (Intranet, techniques écrites...) a progressivement fractionné la démarche de communication. Il est alors apparu nécessaire de donner de la cohésion. Mais la cohérence porte-t-elle alors sur les outils ou sur les messages ?

La communication globale dépasse la cohérence de forme (harmonisation des techniques) pour rechercher une cohérence de fond (harmonisation des messages). Elle n'est donc pas une technique qui harmonise les autres mais l'expression d'une politique pensée et mise en oeuvre de façon centralisée. La communication est alors un instrument de management qui permet consciemment d'utiliser les méthodes de la communication interne et externe dans le but de créer les bases des relations avec les groupes dont l'organisation dépend.

La cohérence conduit à une approche complémentaire et à coordonner des discours. La communication globale s'intéresse en effet à tous les messages véhiculés par l'entreprise (répondre au téléphone, brochure de présentation d'une marque ou d'un produit...). Elle tend à gérer les synergies possibles entre les trois communications sur l'entreprise, les marques et les produits.

La complémentarité s'analyse au travers de la cohérence entre le contenu des messages mais aussi de la réalité de l'entreprise, des marques et des produits et des objectifs poursuivis. L'idée de complémentarité est cependant indépendante de l'idée d'amalgame entre les différentes communications. Les quatre niveaux habituels (produit, marque, entreprise, institutionnel) coexistent toujours (Krief, 1986), il est nécessaire de coordonner les messages issus de ces quatre univers. Ils resteront toujours ciblés mais véhiculeront un message cohérent entre eux. Ainsi, l'entreprise ne pourra affirmer sur le plan institutionnel l'intérêt qu'elle porte à la qualité et, dans le même temps, retirer de la vente des produits pour insuffisance de qualité, sans effectuer une communication spécifique. Elle sera alors obligée d'expliquer la situation (en montrant son souci de qualité, même s'il y a eu un loupé) et d'informer ses publics des dispositions qu'elle a prises pour que cette situation ne se reproduise pas.

Le contrôle est alors indispensable à la réussite de la démarche, notamment lorsque l'entreprise dispose d'unités dispersées dotées de budget. L'objectif primordial sera de pouvoir maîtriser les messages diffusés par les personnels en contact avec les clients. En conséquence, ils seront organisés en fonction de cibles et de techniques dans le but d'optimiser la cohérence. Notamment, il conviendra de tenir compte d'un public essentiel, celui des salariés qui est un récepteur des communications de l'entreprise et aussi un émetteur actif. La communication globale passe nécessairement par une amélioration de la communication interne. Ainsi, il apparaît nécessaire d'informer le personnel avant de communiquer à l'extérieur et de s'assurer avant le démarrage de la campagne de communication de son accord, sinon le risque de faire naître un comportement d'opposition est important. Dans l'exemple précédent, il sera alors nécessaire d'informer le personnel sur le message "officiel" afin qu'il n'y ait pas cacophonie des discours en raison de l'interview de salariés par les journalistes.

***Une gestion à long terme***  
La communication globale peut se comprendre comme le besoin nécessaire d'organiser les différents types et outils de communication tel un système qui conduit naturellement à une gestion de long terme. Le fait qu'elle se gère à partir d'éléments variant à long terme (identité notamment) conduit à proposer une gestion à long terme de la communication. Mais si elle s'inscrit dans des politiques de longues périodes, elle est continue, c'est-à-dire qu'elle existe au quotidien dans tous les actes réalisés par les salariés.

***Une implication au plus haut niveau***  
La communication globale intéresse toutes les entreprises puisqu'elle pose la question de la transmission de la mission de l'entreprise. Elle apparaît alors dépendante de la politique générale suivie par l'entreprise. D'ailleurs elle s'inscrit au niveau le plus élevé, c'est-à-dire celui qui est amené à superviser, contrôler et décider en termes généraux. Elle est alors un outil de la stratégie de l'entrepreneur qui est liée au projet de l'entreprise. Sa fonction est ainsi de révéler le projet, de l'assister et d'aider à sa réalisation. "La communication est globale quand elle éclaire l'idée qui guide la production" (Weil, 1990). Elle se situe naturellement au niveau le plus élevé dans la mesure où les instruments de sa gestion sont liés à la politique générale de l'entreprise (identité, positionnement, image...). Les auteurs traitant de la communication globale affirment souvent sans chercher à le démontrer, le rôle prépondérant de la démarche. Il semble alors important d'en justifier la réalité.

La communication globale est alors un outil de la stratégie de l'entrepreneur liée au projet de l'entreprise. Elle a pour fonction de le révéler, de l'assister et d'aider à sa réalisation et pour cela elle intègre trois éléments : l'entreprise, les marques et les produits. Elle tend à gérer les synergies possibles entre les trois communications. Elle recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits et les objectifs poursuivis. Inscrite dans une approche systémique, la compréhension des différentes communications ne peut se concevoir que par l'analyse des messages émis par toute l'organisation.

La communication globale pose les enjeux que toute communication d'organisation doit résoudre.

***Des enjeux liés à l'efficacité en communication***  
L'entreprise est confrontée à de nouvelles demandes comme l'exprime la montée des messages à connotation écologique ou la recherche d'une satisfaction hors travail. Trop d'exemples montrent qu'une gestion fragmentée des communications de l'entreprise ne conduit qu'à une aggravation des difficultés de l'entreprise. De nombreuses entreprises telles la SNCF, la RATP, EDF ont eu des difficultés liées à l'absence de prise en compte de la perception des salariés au moment où elles lançaient leur campagne. Les conceptions "traditionnelles", qui se traduisent par une multitude d'intervenants au sein même de l'entreprise contribuent, parce que les entreprises s'appuient sur leurs conseils extérieurs pour scinder la communication, à une inefficacité qui est d'autant plus flagrante que l'entreprise subit une crise. La communication ne peut plus se concevoir comme uniquement ciblée ou multicible, spécialisée ou grand public. La communication globale cherche alors à gérer les relations de l'entreprise avec tous les acteurs.

***Des enjeux liés à la légitimation et à l'implication de l'entreprise***  
La cohérence d'ensemble qu'apporte la communication globale réduit les dichotomies contradictoires entre les différentes communications et entre l'information émise et les faits, toujours néfastes (Bartoli, 1988) ; l'entreprise renforce ainsi sa légitimité et augmente l'implication de son personnel. Sur ce dernier point, une étude de la Cofremca montrait que 54 % des salariés n'avaient pas le sentiment d'être bien informés sur leur société et que moins de 50 % se sentent liés à leur entreprise par un sentiment d'appartenance ; la multiplicité des sources de diffusion des messages et l'absence de coordination en sont sans aucun doute des causes majeures. Comment en effet penser que la communication institutionnelle n'est pas d'abord remarquée par les employés de l'entreprise ? D'ailleurs, les effets d'une communication de recrutement se font toujours, dans un premier temps, sur le personnel lui-même avant de toucher la cible primaire (les personnes à recruter).

***Des enjeux liés à la gestion de la communication***  
L'idée de communication globale ne peut être dissociée de l'idée de stratégie de communication et de plan de communication. Une réflexion préalable à toute action est nécessaire. Elle se traduit par une meilleure utilisation des concepts et techniques de plus en plus analytiques et précis. Il peut paraître paradoxal de penser sous l'angle de la communication globale alors que les entreprises cherchent de plus en plus à communiquer de manière très ciblée comme l'atteste la montée des budgets orientés vers les techniques hors-média. Mais en fait, c'est parce que le directeur de communication multiplie les messages vers une multitude de cibles que l'impératif d'une gestion des informations transmises s'impose davantage. Le concept de communication globale trouve alors toute sa signification et sa raison d'être. Il permet aussi une meilleure répartition des ressources et une meilleure adéquation entre les différents instruments de communication.

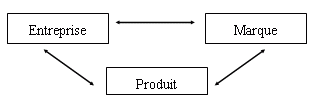
En conclusion, l'entreprise est présente en communication sur trois marchés : le marché de l'entreprise, le marché des marques et le marché des produits. La communication globale a pour objectif d'organiser ces trois marchés dans le but de permettre le développement de l'entreprise.

Quelles sont les étapes de réflexion nécessaires pour bâtir une action de communication globale qui apporte un avantage concurrentiel ?

**Un modèle de gestion de la communication**

Tout d'abord, il convient de spécifier que les trois univers dans lesquels l'entreprise peut être présente sont, soit indépendants lorsque l'entreprise, la marque et le produit coexistent, soit plus ou moins interdépendants lorsque notamment il y a juxtaposition du nom de l'entreprise, de la marque et du produit comme par exemple pour Peugeot.

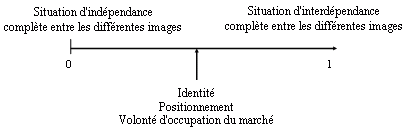
Loin des schémas traditionnels qui scindent les univers, nous pensons qu'au contraire ces univers se réunissent dans un plus grand ensemble où existent des interactions permanentes comme l'exprime le schéma suivant.



Des facteurs influencent cet ensemble :  
l'identité de l'entreprise, centrée ou non sur le produit, assise ou non sur un leader... ;  
le positionnement recherché, compris comme la place à occuper dans l'esprit des différentes cibles ;  
la volonté d'occupation du marché : intégralité du marché, un ou plusieurs segments, différents marchés...

De cette trilogie, naîtront le besoin de communication et la stratégie de communication. Ainsi, si l'entreprise souhaite être sur l'ensemble d'un marché qui ne présente pas de possibilité de segmentation, la communication portera sur les univers "produit" et "entreprise", la création d'une marque n'étant pas a priori nécessaire. Celle-ci pourrait le devenir si l'entreprise souhaite occuper différents marchés ; la marque évite dans ce cas un affaiblissement du positionnement général de l'entreprise.

Les choix stratégiques de communication se situent alors sur une échelle allant de 0 à 1, le zéro correspondant à la situation d'indépendance totale qui apparaît comme une hypothèse purement théorique (un lien entre l'image de produit et l'image de marque ou de l'entreprise étant inévitable) et le "1" indiquant qu'il y a interdépendance totale entre les trois images. Le schéma suivant symbolise l'axe des possibles sur lequel interviennent les trois facteurs.

****

L'objectif central est la gestion de l'univers image (image d'entreprise, image de marque et image de produit) dans le but de se constituer un avantage concurrentiel. Les moyens de cette gestion sont constitués par les différentes disciplines de communication (publicité institutionnelle, communication d'opinion, communication de recrutement..., publicité, marketing direct, techniques promotionnelles..., journal d'entreprise, note interne...). C'est en fonction du type de message et de la cible visée que le choix de tel ou tel moyen sera fait. Selon la stratégie suivie par l'entreprise, les techniques de communication institutionnelle seront ou non utilisées. Ainsi pour une entreprise qui segmente totalement son marché, la communication repose essentiellement sur des techniques commerciales, les techniques institutionnelles n'étant réservées qu'à un certain nombre de publics ciblés comme les étudiants ou le marché financier. Cependant, il est impossible de ne pas tenir compte des répercussions des messages institutionnels sur les messages commerciaux.

Pour prendre en compte toutes les dimensions de la stratégie de communication globale, il faut aussi tenir compte des différents noms. Plusieurs cas de figure existent ensuite en fonction de la dénomination sociale de l'entreprise, du nom de la marque et du nom du produit.

Réfléchir à la communication globale revient à se poser une double question :  
que doit communiquer l'entreprise ? Cette interrogation amène à réfléchir sur l'élément central qui permet de créer les bases des messages de la communication globale. Les auteurs sur ce point prônent que les messages de l'entreprise ne doivent pas être vides de sens. Ils préconisent de rechercher les bases du message soit dans l'identité, soit dans le positionnement ;  
comment organiser la communication d'entreprise ? Il convient alors de s'intéresser à l'organisation des formes et des outils de la communication.

Le but est de construire une image désirée dans l'esprit des groupes cibles afin de se constituer un avantage concurrentiel. A ce titre, il est nécessaire de repérer des variables pouvant être suffisamment générales pour s'appliquer à toutes les situations, puis d'élaborer une méthodologie générale de gestion de la communication globale. La pluralité des effets positifs de la communication sur la pérennité de l'organisation laisse à penser que les objectifs assignés à une politique de communication font l'objet d'un consensus. En réalité, il n'en est rien. Certains indiquent que l'entreprise doit gérer son image (Bernstein, 1984), d'autres qu'il convient de manager sa réputation (Dowling, 2002) ou son identité (Olins, 1978). Ces trois concepts apparaissent fondamentaux et leurs liens sont toujours exposés dans tous les travaux.

La problématique de la communication est donc d'apporter une vision complémentaire et cohérente entre les communications. La difficulté de gérer en terme global la communication tient au fait de l'homonymie qui apporte une confusion générale quant aux différences conceptuelles et pratiques entre l'Entreprise, l'Institution et la Marque. Ainsi le schéma de gestion varie selon deux cas de figure : l'entreprise porte le nom d'une marque, l'entreprise ne porte le nom d'aucune marque.

Ainsi, la question de la communication globale revient à aborder l'existence des liens entre les marques et l'entreprise. Faut-il intégrer les marques dans la communication de l'entreprise ? Et réciproquement, qu'apporte l'entreprise à la gestion de la marque ? Pour gérer la communication en terme global, plusieurs approches ont déjà été proposées.

**Les méthodologies présentées dans la littérature**

L'objectif de ce paragraphe n'est pas de recenser l'ensemble des méthodes pouvant exister (bien qu'elles ne soient pas très nombreuses) mais de présenter celles qui ont semblé les plus intéressantes.

La première a pour vocation de mettre en évidence les ambiguïtés et les dysfonctionnements de la communication institutionnelle (Gomez & Trinquecoste, 1993). Les auteurs proposent de retenir trois dimensions qui servent à construire une matrice symbolisant huit cas de figure. L'axe 1 est l'axe de l'homonymie ou non entre le nom de l'entreprise et les marques. L'axe 2 est l'axe du message, l'entreprise est sujet et objet de sa communication ou bien la communication porte sur les marques. L'axe 3 est celui de la cible qui peut prendre deux états, le marché ou l'environnement. Cette méthode est intéressante mais présente la limite de considérer que les messages de l'organisation atteignent exclusivement la cible visée sans toucher les autres publics non visés.

La deuxième utilise le concept d'image pour gérer l'ensemble des communications (d'Humières, 1995). Dans un premier temps, l'auteur rappelle les règles de base de la gestion de l'image qui portent sur :  
l'entreprise, soit dans ses performances, soit dans ses valeurs et son style de comportement ;  
les traits stratégiques ; ce sont des traits crédibles et attractifs de l'entreprise qui les discours qui ne doivent pas se contredire ou la marque se brise, se chevaucher ou la marque se disperse, s'ignorer ou la marque s'appauvrit ;  
le principe selon lequel l'entreprise n'existe que si elle projette des "traits d'image", valorisant sa réalité et perçus de manière claire et attractive par ses publics ;  
le nécessaire lien entre la promesse et la réalité si l'entreprise veut être crédible.

L'objectif est alors d'expliquer comment l'organisation peut garder la maîtrise d'une politique d'image au travers de la gestion des "traits d'image" qui constituent le "territoire d'image". Quatre traits particuliers d'image sont distingués :  
les traits attendus ; ils correspondent aux critères de choix des agents, sur un marché de référence, qu'il s'agisse des critères de performance ou des critères d'image. Ce sont les croyances déterminantes ;  
les traits perçus ; ce sont les constituants de la marque qui peuvent être soit positifs, soit négatifs. L'objectif est d'accentuer les positifs et de gommer les négatifs ;  
les traits réels (ou crédibles) ; ils sont réellement présents, soit dans l'identité de correspondent à des orientations stratégiques, à de vrais enjeux d'opinion et à des engagements qu'elle peut prendre envers l'opinion.

Les traits qui résistent à ces quatre filtres constituent les fondements différenciant d'une personnalité de marque de l'entreprise, c'est-à-dire les traits voulus.

Cette méthodologie est très intéressante dans la mesure où elle permet de gérer l'image sans s'éloigner de la réalité de l'entreprise. En revanche, elle ne nous donne pas d'indication sur la manière de créer la cohérence entre les communications des marques et de l'entreprise.

**Une méthodologie pour créer de la cohérence en communication**

Le modèle comprend deux étapes :  
la première vise à gérer l'image d'une entreprise ne possédant aucune marque ;  
la seconde vise à intégrer les marques dans le modèle précédent.

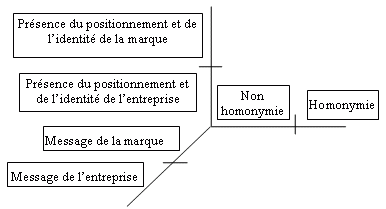
***La gestion de l'image d'entreprise***  
L'entreprise doit se démarquer dans son environnement. Pour cela, trois variables sont retenues :  
l'identité, car elle correspond à la réalité de l'entreprise ;  
le positionnement, qui représente la volonté stratégique de développement ;  
le système d'offre, qui est l'ensemble organisé des actifs et des compétences permettant de réaliser les tâches constitutives de l'activité stratégique.

Les managers doivent définir un positionnement conforme à la mission et aux objectifs généraux de l'entreprise. Une fois le positionnement défini, l'examen porte sur sa compatibilité avec l'identité actuelle de l'entreprise. Le plus souvent, un écart est constaté entre ce que l'entreprise souhaite être (positionnement) et ce que l'entreprise est actuellement (identité). Des actions correctives sont alors entreprises pour faire évoluer l'identité vers le positionnement ; ces actions portent sur le système d'offre et peuvent être des modifications de structure, des formations, une recherche de motivation…La communication interne est alors forte pour faire accepter ces changements et le positionnement. Lorsque l'entreprise constate que l'identité a rejoint le positionnement et qu'il n'y a plus d'écart, alors elle peut communiquer à l'externe.

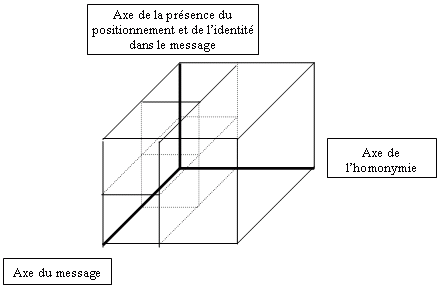
Cette méthode permet de vérifier que l'identité et le positionnement retenus sont conformes à la réalité de l'entreprise et d'éviter ainsi des images multiples. Comme l'entreprise est devenue ce qu'elle prétend être à travers son positionnement, il n'y a plus de risque d'incohérence entre la réalité de l'entreprise et ses communications.

***L'intégration des marques***  
Les trois variables précédentes (identité, positionnement et système d'offre) restent à la base du modèle. La difficulté provient de l'homonymie ou non entre les noms de marque et de l'entreprise.

La méthodologie proposée repose ainsi sur trois axes qui sont :  
axe 1 : axe de l'homonymie ou non entre les noms d'entreprise et des marques ;  
axe 2 : axe du message des marques ou de l'entreprise ;  
axe 3 : axe de la présence du positionnement et de l'identité de marque ou de l'entreprise.

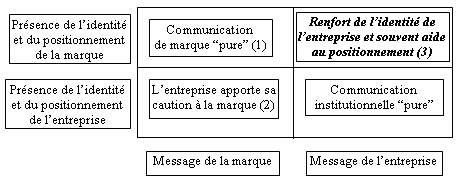
****

Cela amène à considérer 5 situations possibles :

****

Pour simplifier ce schéma, une matrice, reprenant les quatre situations qui se rencontrent lorsque qu'il n'y a pas homonymie, est présentée.

La matrice page suivante permet d'illustrer les rapports existant entre les deux éléments fondamentaux que sont l'entreprise et la marque à partir des trois variables indiquées au paragraphe 2.1 pour les cas où il n'y a pas homonymie :



**La situation 1**  
Dans cette situation, les marques sont absentes du discours de l'entreprise. Chacune d'entre elles communique en fonction du triptyque identité de la marque, positionnement de la marque et système d'offre de celle-ci. Ce dernier élément apparaît comme une contrainte apportant la crédibilité aux discours. Le principe de gestion est simple : les traits d'identité et de positionnement ne peuvent être trop éloignés les uns des autres sans risquer de créer une image multiple. Ainsi la société Bestfoods France a trois métiers clés, Knorr et les produits associés, les condiments (mayonnaise, vinaigrette...) et la restauration collective, tous liés à l'activité de fabrication et de distribution de produits agroalimentaires. Bien évidemment, la société est nettement moins connue que les marques qu'elle gère telles que Alsa, Lesieur, Maïzena, Banania, Yabon... La crédibilité des messages passe ensuite par une "mise en conformité" préalable à la diffusion des messages du système d'offre de chaque marque. Il faut cependant constater que les marques apparaissent pour renforcer l'image de l'entreprise pour faciliter le recrutement des meilleurs candidats qui ne s'intéresseraient pas à l'entreprise mais qui porteraient un intérêt aux différentes marques et par conséquent à l'entreprise qui les gèrent.

Cette stratégie présente des avantages certains : la mise en cause de l'entreprise pour n'importe quelle raison n'entache généralement pas les marques qu'elle gère. Ainsi la rumeur aux Etats-Unis que Procter and Gamble était une firme satanique n'a pas eu de répercussion directe sur les ventes de ces marques. A contrario, l'échec commercial d'une nouvelle marque n'entache pas le portefeuille de marques puisque les consommateurs ne relient pas les marques les unes aux autres et à l'entreprise. L'entreprise peut même couvrir un même segment de marché avec plusieurs marques, ce qui renforce sa position concurrentielle. Ainsi Fort James France a deux marques leaders sur le marché du papier toilette, Lotus et Moltonel.

Cependant, cette stratégie peut apparaître comme coûteuse au regard des investissements publicitaires élevés rendus nécessaires par l'accentuation de la concurrence et par l'existence de seuils minimaux d'efficacité publicitaire. La déperdition de synergie sur le plan de la communication constitue son principal handicap. Pour pallier cet inconvénient et surtout pour faire face à la globalisation, les sociétés réorganisent leur portefeuille de marques autour de l'idée de ne garder que les marques leaders. Lever a réduit son nombre de marques depuis deux ans tout comme Procter & Gamble, Sarah Lee ou Reckitt & Colman.

**La situation 2**  
Le lien entre la marque et l'entreprise est affirmé dans le discours de la marque. L'objectif est d'apporter à celle-ci la crédibilité de l'entreprise, sa notoriété et bien sûr de transmettre une partie des traits d'image. Dans ce cadre, la complémentarité des identités, des positionnements et des systèmes d'offre est à examiner en premier, et ensuite le principe de gestion évoqué précédemment est à reprendre. L'entreprise est alors la caution de la qualité de la marque à travers le socionyme comme pour Kellogg's qui devient Kellogg's Corn Flakes, Kellogg's Fruit'n Fibre, Kellogg's Country Store, Kellogg's Müesli, Kellogg's All Bran... ou une partie de celui-ci comme pour Danone pour les marques Dany, Danette, Danerolle, Danino... Les avantages de cette stratégie reposent sur l'effet de synergie que les images entretiennent et sur la plus grande facilité à pénétrer les marchés avec un nouveau produit qui sera rapidement perçu par les consommateurs comme appartenant à un univers déjà bien présent dans son esprit. La caution apportée par le socionyme est déjà une source de garantie pour les consommateurs. Les risques sont évidemment liés à un lancement raté qui risque de rejaillir sur l'ensemble des produits existants et aussi à un manque de positionnement entre les différentes marques. Quelle différence peut faire un consommateur qui ne connaît pas les produits entre Kellog's Country Store et Kellog's Müesli ?

Cette situation se retrouve aussi lorsqu'une marque parvient difficilement à percer le marché ou subit de graves difficultés. C'est ainsi que la marque Cortal a été appuyée par la Compagnie Bancaire car les consommateurs avaient peur de confier leur argent à une société boursière en ligne. La Compagnie Bancaire, en raison de sa position dominante sur le marché des crédits à la consommation en Europe, rassura l'investisseur particulier de la qualité du service et de la sécurité dans les placements.

**La situation 3**  
Les marques sont présentes dans la communication de l'entreprise et sont des éléments d'identité et souvent de positionnement du groupe. L'entreprise LVMH constitue l'archétype de l'entreprise suivant cette stratégie. Toutes les marques renforcent l'image de luxe du Groupe. Les images de marque et l'image de l'entreprise se fortifient mutuellement. Dans ce cadre, les marques ont toujours une communication indépendante forte. Ainsi les marques Louis Vuitton, Moët et Chandon, Hennessy, Cartier... communiquent séparément sans chercher de lien entre elles. La relation est établie sur les marchés financiers et ceux du recrutement. Les consommateurs n'établissent pas nécessairement le lien entre les différentes marques, et entre les marques et l'entreprise, sans pour autant que LVMH cherche à cacher ses marques. Le risque majeur apparaît lorsque les entreprises appartenant au groupe sont de secteurs disparates. Un lien fédérateur doit alors être communiqué. Pour LVMH, le lien est le luxe et toutes les marques sont prestigieuses.

L'avantage de cette stratégie est de cumuler les synergies entre les marques et l'entreprise. Chaque opération de communication sur les marques renforce la légitimité de l'entreprise et affirme son identité et son positionnement. Cette transparence volontaire est souvent bien appréciée des marchés boursiers et amène des candidats à proposer spontanément leur candidature. En revanche, l'absence de lien peut se traduire par une moindre valorisation boursière et une perte de légitimité du groupe.

**La situation 4**  
Elle correspond au discours de la communication institutionnelle "pure" car il n'existe pas de marque. C'est le cas pour la majorité des établissements financiers et bancaires. La gestion de l'image repose alors sur le principe évoqué précédemment. La United Jersey qui n'est pas la plus grosse banque sur son territoire géographique est en plus en concurrence avec les grandes banques de la ville de New York tels que Citybank, Chase Manhattan, Chemical et les grandes banques de Philadelphie comme Mellon, First Pennsylvania. La banque est confrontée à une compétition forte liée à un nombre important d'établissements bancaires (sur l'île de Manhattan 389 banques sont inscrites). Le positionnement retenu a été "la banque rapide" car une petite banque assure un service plus prompt que les banques importantes en règle générale. Mais avant de lancer toute campagne de communication, des actions sur le système d'offre ont été réalisées afin de rapprocher le comportement des salariés des exigences que demandait le positionnement.

Ainsi, plusieurs actions ont été menées comme des décisions décentralisées en matière d'obtention de prêts, des formations pour rendre opérationnels tous les chargés de clientèle afin qu'ils soient capables de répondre à toutes les questions et projets de leurs clients, des investissements informatiques : la banque a développé le réseau d'ATM (guichets automatiques de banque) le plus important dans le New Jersey, le système de banque à domicile, la relève rapide des boîtes de dépôt qui permet de créditer plus rapidement les sommes déposées, le développement des terminaux FACT afin d'obtenir plus rapidement les autorisations pour les achats qui ne sont pas effectués en numéraire, l'engagement d'être réceptif aux besoins financiers des clients. Le transfert du siège social à Princeton, situé au cœur de l'Etat, permet à chaque client d'être à moins d'une heure de voiture du siège social. Lorsque la banque fût à la hauteur de ce qu'elle souhaitait annoncer, elle entama une campagne de communication sur le thème de la rapidité montrant qu'elle était différente à partir d'exemples concrets, tels qu'une autorisation de prêt qui traîne dans la LETHARGIC NATIONAL BANK, ou bien un chargé de clientèle qui se dérobe aux questions...

Les résultats de cette stratégie furent importants puisque la qualité de rapidité de la banque tripla pratiquement en une année auprès des consommateurs, les affaires et les bénéfices augmentèrent. Une année après le début de la campagne, la banque annonça une augmentation de 30 millions de dollars de ses profits, soit une augmentation de 26 % par rapport à l'exercice précédent, une implication supérieure du personnel de l'entreprise. Un des agents déclarait : "La publicité est fantastique, mais la meilleure chose que j'ai vu se produire, c'est que notre personnel s'efforce de respecter cette notion de rapidité. J'ai observé un formidable changement depuis que la campagne a commencé. Les autorisations arrivent plus rapidement. Les gens bougent".

**La situation 5**  
Elle se caractérise par le fait que le nom de la marque et celui de l'entreprise sont confondus. Dans ce cadre, il est extrêmement difficile de scinder ce qui est du domaine de la marque et ce qui appartient à l'entreprise. Ainsi, toutes les communications se renforcent naturellement. L'identité de l'entreprise et de la marque se fondent l'une dans l'autre. Il en va de même pour les positionnements. Peugeot correspond à cette situation. L'image d'entreprise est largement empreinte de l'image de marque et vice versa. Yves Krief indique que l'entreprise et la marque sont construites l'une sur l'autre et qu'elles entretiennent des relations de dépendance ou d'indépendance existentielles d'une part, et de subordination d'autre part, et que les écraser l'une sur l'autre entraînerait une grande confusion. Le positionnement choisi pour l'entreprise (qui est traduit par une base-line) apparaît sur chaque publicité comme un label de marque. Parallèlement, l'image de marque est aussi affectée par l'identité de l'entreprise et par l'entreprise en tant qu'institution. Les différences majeures entre ces deux communications tiennent au fait que, d'une part, le discours institutionnel est toujours lié à l'administration de la preuve alors que le message de la marque ne l'est pas et que, d'autre part, la marque, si elle peut supporter de nombreux changements circonstanciels, l'image de l'entreprise ne le peut pas car elle repose sur l'identité de l'entreprise et nécessite des modifications du système d'offre.

**Conclusion**

Dans la recherche d'efficacité et de cohérence, l'entreprise doit gérer sa communication en terme global. Ainsi, à partir des trois concepts "identité, positionnement et système d'offre", elle peut réussir à se constituer un avantage concurrentiel défendable. Cette méthodologie développée doit ainsi permettre à toute organisation de se constituer des images claires d'entreprise, de marque et de produit c'est-à-dire des images à travers lesquelles les différents publics de l'entreprise perçoivent une réalité entre les discours et les actes.

Plusieurs enseignements managériaux apparaissent nécessaires à l'application de la communication globale :  
une direction de la communication globale est à créer. Elle aura pour mission de donner de la cohérence aux messages. Pour remplir son objet, elle doit intervenir sur toutes les communications quelles qu'elles soient (interne, marketing et institutionnelle) ;  
le directeur de la communication a un objectif primordial : défendre les images de l'entreprise (images de produit, de marque et d'entreprise). L'évaluation de son efficacité pourrait se faire au travers de la gestion des images (évolution des notoriétés, amélioration des items...) ;  
l'implication du personnel est indispensable pour réussir la gestion des images. Le rôle du personnel est en effet primordial et rien ne peut se faire sans qu'il soit convaincu de l'utilité et de la véracité des messages par rapport à la réalité de l'entreprise ;  
la place de la direction de la communication ne peut pas être dans la ligne hiérarchique puisque son action est par nature transversale. Elle se place nécessairement à côté des plus hautes instances de la direction de l'entreprise soit sous la responsabilité du président de l'entreprise, soit sous la responsabilité du Directeur Général puisque son action est par nature stratégique.

Il va de soi que la difficulté pour les entreprises va alors être de recruter le directeur de la communication car peu (pour ne pas dire pas) de formations préparent les futurs professionnels à la problématique de la communication globale.

**Bibliographie**

ARCHIER G. et SERIEYX H., *Pilotes du 3e type*, Seuil, 1985.  
AUDIGIER G. et DECAUDIN J.-M., *Communication et publicité*, Clet, avril, 1990.  
BARNARD C.-I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938.  
BARTOLI A., *Communication et organisation pour une politique générale cohérente*, Les Editions d'Organisation, janvier, 1991.  
BARTOLI A., " Communication et politique générale d'entreprise ", in l'*enjeu humain*, C.E.P.P., décembre, 1988.  
BERNSTEIN D., *Company image & reality A critique of corporate communication*, CASSELL, The Advertising Association, London, 1984.  
BONEU F., *L'entreprise communicante, démarches et méthodes de communication interne*, Liaisons, 30 mai, 1990.  
BRAULT L., *La com, la communication d'entreprise au-delà du modèle publicitaire*, Dunod, mai, 1992.  
BROCHAND B. & LENDREVIE J., *Le publicitor,* Dalloz gestion marketing.  
CARLSON S., *Executive behaviour : A study of the workload and working methods of managing directors*, Stocholm, Strombergs, 1951, 1999.  
DOWLING G., *Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, 2002.  
FREEMAN R.-E., *Strategic Management : A Stakeholder Approach,* Pitman, Boston, 1984.  
GIDDENS A., *The Constitution of Society*, University of California Press, 1984.  
GIORDANO Y., " Communications et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration ", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, mai-juin, 1998, p. 20-35.  
GIROUX N. & DEMERS C., " Communication organisationnelle et stratégie ", *Management International*, vol. 2, n°2, 1998, p. 17-32.  
GOMEZ M. et TRINQUECOSTE J.-F., " La communication institutionnelle : ambiguïtés et dysfonctionnements ", *Quaderni,* n°20, Printemps, 1993.  
GRANT R.-M., "The resource based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33, 3, 1991, p. 114-135.  
GREGORY P., " Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle ", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1984.  
D'HUMIERES P., *Management de la communication d'entreprise*, Eyrolles, mars, 1994.  
KRIEF Y., " L'entreprise, l'institution, la marque. Niveaux de langage dans la communication ", *Revue Française de Marketing*, n°109, 4, 1986.  
LISPE (collectif de HEC), *Strategor, Politique Générale de l'Entreprise*, Dunod, 1997.  
MARION G., *Les images de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, février, 1989.  
MARKWICK N. & FILL C., "Towards a framework for managing corporate identity", *European Journal of Marketing*, n°31, number 5/6, 1995, p. 396-409.  
MARMUSE C., *Politique Générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques*, Economica, Gestion, Paris, 1992.  
MARTINET A.-C., " L'évolution de la pensée stratégique ", *Cahiers Français*, n°275, mars-avril, 1996, p. 3-7.  
MARTINET A.-C. & REYNAUD E., " Shareholders, stakeholders et stratégie ", *Revue Française de Gestion*, n°136, 2001, p. 12-25.  
MINTZBERG H., *The nature of managerial work*, New York, Harper & Row, 1973.  
MUCCHIELLI A., *La communication interne, les clés d'un renouvellement*, Armand Colin, Paris, 2001.  
NGUYEN-THANH FANELLY, *La communication : une stratégie au service de l'entreprise*, Economica, mars, 1991.  
OLINS W., *The Corporate Personality : An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, Thames & Hudson, London, 1978.  
PENROSE E., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York, 1959.  
REGOUBY C., *La communication globale : comment construire le capital image de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1988.  
VAN REKOM J., "Deriving an operational measure of corporate identity", *European Journal of Marketing*, volume n°31, 1997, p. 410-422.  
VAN RIEL C.-B., *Principles of Corporate Communications*, Prentice-Hall, London, 1995.  
VASQUEZ-BRONFMAN S., *Réseaux de communication dans les organisations : une méthode d'analyse fondée sur l'approche langage/action*, Thèse de doctorat, IAE de Paris 1, 1996.  
VASQUEZ-BRONFMAN S., " Approche langage/action et efficacité des réseaux de conversations récurrentes ", *Systèmes d'Information et Management,* vol. 1, n°4, 1996, p. 49-70.  
WALTER J.-B., "Relational aspects of commuter-mediated communication : experimental observations over time", *Organization Science*, vol. 6, n°2, 1996, p. 186-203.  
WEICK K., *The Social Psychology of Organizing*, 1969.  
WEIL P., *Communication oblige, communication institutionnelle et de management*, les Editions d'Organisation, septembre, 1990.

**Procter & Gamble**

Aller à : [Navigation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#mw-head), [rechercher](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#p-search)

**Procter & Gamble Co.**

[](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Fichier:P%26G_Logo.svg&page=1)

|  |  |
| --- | --- |
| Création | |
| [**Création**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cat%C3%A9gorie:Entreprise_par_date_de_fondation) | [1837](http://fr.wikipedia.org/wiki/1837) |
| **Fondateurs** | [William Procter](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=William_Procter&action=edit&redlink=1) [James Gamble](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=James_Gamble&action=edit&redlink=1) |

|  |  |
| --- | --- |
| Données clés | |
| [**Forme juridique**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cat%C3%A9gorie:Forme_juridique_des_entreprises) | [Société anonyme](http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_anonyme) |
| [**Action**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Action_%28finance%29) | [NYSE](http://fr.wikipedia.org/wiki/New_York_Stock_Exchange) : [**PG**](http://www.nyse.com/about/listed/lcddata.html?ticker=PG) |
| [**Slogan**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Slogan_publicitaire) | **Touching Lives, Improving Life.** |
| [**Siège social**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Si%C3%A8ge_social) | [Drapeau des États-Unis](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Fichier:Flag_of_the_United_States.svg&page=1) [Cincinnati](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cincinnati) ([Ohio](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ohio)) ([États-Unis](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tats-Unis)) |
| [**Direction**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Chef_d%27entreprise) | [Bob Mc Donald](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Bob_Mc_Donald&action=edit&redlink=1), CEO [A. G. Lafley](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=A._G._Lafley&action=edit&redlink=1), Hmizou Dakhamate, chairman |
| [**Activité**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Secteur_d%27activit%C3%A9) | Hygiène, Bien de consommation courante. |
| [**Produits**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Biens_et_services_marchands) | [voir la liste](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#Marques)  **Produits de beauté (33,8 %)** : [Pantene](http://fr.wikipedia.org/wiki/Pantene), [Head & Shoulders](http://fr.wikipedia.org/wiki/Head_%26_Shoulders), **Produits d'entretien (26,5 %)** : [Ariel](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ariel_%28marque%29), Dash, Tide, [Mr Propre](http://fr.wikipedia.org/wiki/Monsieur_Propre), Febreze, [Bonux](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bonux), Ace **Produits d'hygiène (20,7 %)** : [Always](http://fr.wikipedia.org/wiki/Always_%28marque%29), [Tampax](http://fr.wikipedia.org/wiki/Tampax), [Oral-B](http://fr.wikipedia.org/wiki/Oral-B), [Pampers](http://fr.wikipedia.org/wiki/Pampers)... **Produits de santé (13,5 %)** : Crest, Fixodent…  **Cafés et snacks (5,5 %)** : Folgers, Millstone. |
| **Effectif** | 127 000 (en 2010) |
| [**Site web**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Site_web) | [www.pg.com](http://www.pg.com) |

|  |  |
| --- | --- |
| Données financières | |
| [**Chiffre d’affaires**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Chiffre_d%27affaires) | en augmentation[US$](http://fr.wikipedia.org/wiki/United_States_dollar) 78,9[1](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#cite_note-summary-0) [Md.](http://fr.wikipedia.org/wiki/Milliard_%28nombre%29) (2010) |
| [**Résultat net**](http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9sultat_net) | en augmentation[US$](http://fr.wikipedia.org/wiki/United_States_dollar) 12.74 [Md.](http://fr.wikipedia.org/wiki/Milliard_%28nombre%29) (2010) |

[modifier](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Procter_%26_Gamble&action=edit&section=0) [Consultez la documentation du modèle](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mod%C3%A8le:Infobox_Soci%C3%A9t%C3%A9)

**Procter & Gamble Co.** est une multinationale américaine spécialisée dans les biens de consommation courante (hygiène et produits de beauté). Le siège de P&G est situé à [Cincinnati](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cincinnati) en [Ohio](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ohio). En [2010](http://fr.wikipedia.org/wiki/2010), la société emploie 127 000 personnes pour un [chiffre d'affaires](http://fr.wikipedia.org/wiki/Chiffre_d%27affaires) de près de 80 milliards de dollars.

|  |
| --- |
| **Sommaire**   * [1 Histoire](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#Histoire)   + [1.1 Création](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#Cr.C3.A9ation)   + [1.2 Début du XXe siècle](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#D.C3.A9but_du_XXe.C2.A0si.C3.A8cle)   + [1.3 De 1950 à nos jours](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#De_1950_.C3.A0_nos_jours) * [2 Marques](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#Marques) * [3 Données financières](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#Donn.C3.A9es_financi.C3.A8res) * [4 Procter & Gamble dans le monde](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#Procter_.26_Gamble_dans_le_monde)   + [4.1  Suisse](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#.C2.A0Suisse)   + [4.2 France](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#France) * [5 Voir aussi](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#Voir_aussi)   + [5.1 Notes et références](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#Notes_et_r.C3.A9f.C3.A9rences)   + [5.2 Articles connexes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#Articles_connexes)   + [5.3 Liens externes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#Liens_externes) |

**Histoire**

**Création**

[William Procter](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=William_Procter&action=edit&redlink=1), un fabricant de bougies, et [James Gamble](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=James_Gamble&action=edit&redlink=1), fabricant de savon, deux hommes immigrants d’[Angleterre](http://fr.wikipedia.org/wiki/Angleterre) et d’[Irlande](http://fr.wikipedia.org/wiki/Irlande_%28%C3%AEle%29), se sont établis dans la ville de [Cincinnati](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cincinnati) et ont décidé de réunir leurs ressources pour former leur propre entreprise. Leur premier accord fut signé le [31](http://fr.wikipedia.org/wiki/31_octobre) [octobre](http://fr.wikipedia.org/wiki/Octobre) [1831](http://fr.wikipedia.org/wiki/1831). L'entreprise Procter & Gamble fut fondée en [1837](http://fr.wikipedia.org/wiki/1837).

L'entreprise a prospéré durant le [XIXe siècle](http://fr.wikipedia.org/wiki/XIXe_si%C3%A8cle). En [1859](http://fr.wikipedia.org/wiki/1859), les ventes atteignaient un million de dollars. À cette époque, environ 80 employés travaillaient pour Procter & Gamble. Durant la guerre civile, l'entreprise a gagné des contrats pour fournir à l’armée de l’Union des savons et des bougies. De cette façon, la firme gagna en notoriété grâce à la distribution de ses produits au travers du pays. Une fois la guerre terminée et les hommes retournés chez eux, ils continuèrent à acheter des produits de la même marque.

Dans les années 1880, Procter & Gamble a débuté la commercialisation d'un nouveau savon, peu cher et de bonne qualité, qu'elle appela savon « Ivoire » (Ivory). Dans les décennies suivantes, Procter & Gamble a continué de grandir et d’évoluer. L'entreprise a commencé à être connue pour son travail sur l’environnement dans les dernières années du XIXe siècle. William Cooper Procter, petit-fils de [William Procter](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=William_Procter&action=edit&redlink=1), a établi un programme de partage des bénéfices pour les employés de l’entreprise en [1887](http://fr.wikipedia.org/wiki/1887). Il espérait ainsi, en donnant aux employés une mise dans l’entreprise, qu’ils seraient moins enclins à déclencher des grèves.

Plus tard, l'entreprise s’est intéressée plus particulièrement aux savons, en produisant plus de trente types différents dans les années 1890. L’électricité devenant de plus en plus utilisée, le besoin de bougies était moindre par rapport aux débuts de Procter & Gamble. Finalement, l'entreprise a arrêté la fabrication de bougies en 1920.

**Début du** [**XXe siècle**](http://fr.wikipedia.org/wiki/XXe_si%C3%A8cle)

[](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Cincinnati-procter-and-gamble-headquarters.jpg)

[http://bits.wikimedia.org/static-1.21wmf1/skins/common/images/magnify-clip.png](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Cincinnati-procter-and-gamble-headquarters.jpg)

[Siège social](http://fr.wikipedia.org/wiki/Si%C3%A8ge_social) de l'entreprise à [Cincinnati](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cincinnati)

Au début du [XXe siècle](http://fr.wikipedia.org/wiki/XXe_si%C3%A8cle), Procter & Gamble a continué à grandir. L'entreprise a commencé à construire des fabriques à d’autres endroits aux [États-Unis](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tats-Unis), parce que la demande dépassait les capacités de l’usine de Cincinnati. P&G a commencé à diversifier ses produits également et, en [1911](http://fr.wikipedia.org/wiki/1911), a commencé à produire « [Crisco](http://fr.wikipedia.org/wiki/Crisco) », une graisse faite d’[huile végétale](http://fr.wikipedia.org/wiki/Huile_v%C3%A9g%C3%A9tale) plutôt que de [graisse animale](http://fr.wikipedia.org/wiki/Graisse_animale). Au début des années 1900, Procter & Gamble commença à être connu pour ses recherches de laboratoires, où des scientifiques travaillaient à créer de nouveaux produits. Elle fut également l’une des premières entreprises à travailler sur les études de marché, enquêtant sur les besoins des consommateurs et l’attrait des produits. Comme la radio devenait de plus en plus populaire dans les années 1920, 1930, Procter & Gamble a sponsorisé un certain nombre de programmes radios. Ces shows se sont vu appeler « [*soap operas*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Soap_opera) » (~émission savon). P&G produit et sponsorisé les premiers [soap operas](http://fr.wikipedia.org/wiki/Soap_opera) à la radio dans les années 1930 et les premiers soap operas à la télévision dans les années 1950.

À travers le XXe siècle, Procter & Gamble a continué à prospérer. L'entreprise s’est implantée dans d’autres pays, à la fois en termes d’usine de fabrication que de vente de produits. Elle est devenue une entreprise internationale. De plus, un certain nombre de nouveaux produits et de noms de marque furent introduits plus tard.

L'entreprise a introduit le détergent « [Tide](http://fr.wikipedia.org/wiki/Tide) » en 1946 et le shampoing « [Prell](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Prell&action=edit&redlink=1) » en 1950. En [1955](http://fr.wikipedia.org/wiki/1955), Procter & Gamble a commencé à vendre les premiers dentifrices « [Crest](http://fr.wikipedia.org/wiki/Crest_%28marque%29) » contenant du [fluor](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fluor). En [1957](http://fr.wikipedia.org/wiki/1957), l'entreprise a racheté [Charmin Paper Mills](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Charmin_Paper_Mills&action=edit&redlink=1) et a commencé à produire du papier hygiénique et d’autres produits à base de papier. Une fois de plus, en se concentrant sur les produits nettoyants, Procter & Gamble a commencé à fabriquer l’adoucissant « [Downy](http://fr.wikipedia.org/wiki/Downy) » en [1960](http://fr.wikipedia.org/wiki/1960). L’un des produits les plus révolutionnaires de l'entreprise fut « [Pampers](http://fr.wikipedia.org/wiki/Pampers) », d'abord testé en [1961](http://fr.wikipedia.org/wiki/1961), des couches jetables pour bébé pour remplacer les langes traditionnelles lavables.

**De 1950 à nos jours**

Après la seconde moitié du XXe siècle, Procter & Gamble a acquis un certain nombre d’autres entreprises qui lui ont permis de diversifier ses lignes de produits et d’accroître son profit de manière significative. Ces acquisitions incluent le café [Folgers](http://fr.wikipedia.org/wiki/Folgers), les produits pharmaceutiques [Norwich Eaton](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Norwich_Eaton&action=edit&redlink=1), [Richardson-Vicks](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Richardson-Vicks&action=edit&redlink=1), [Noxell](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Noxell&action=edit&redlink=1), [Shulton’s Old Spice](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Shulton%E2%80%99s_Old_Spice&action=edit&redlink=1), [Max Factor](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Max_Factor&action=edit&redlink=1), l'entreprise [Iams](http://fr.wikipedia.org/wiki/Iams) et beaucoup d’autres.

Au début des années [1980](http://fr.wikipedia.org/wiki/1980), Procter et Gamble, comme d'autres entreprises, fut confrontée à une rumeur affirmant qu’une partie de son [capital](http://fr.wikipedia.org/wiki/Capital) appartenait à la [secte Moon](http://fr.wikipedia.org/wiki/Secte_Moon). Le point de départ de cette rumeur semble être l'[homélie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Hom%C3%A9lie) de pasteurs fondamentalistes. Ces rumeurs ont pris plus d'ampleur quand certains ont cru voir le nombre du diable ([666](http://fr.wikipedia.org/wiki/Nombre_de_la_b%C3%AAte)) dans l’[emblème](http://fr.wikipedia.org/wiki/Embl%C3%A8me) de l'entreprise que cette dernière a d'ailleurs fini par changer[2](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#cite_note-1).

En [1996](http://fr.wikipedia.org/wiki/1996), Procter & Gamble a fait les gros titres quand l’administration américaine des produits alimentaires et des médicaments (la [Food and Drug Administration](http://fr.wikipedia.org/wiki/Food_and_Drug_Administration)) a approuvé un nouveau développement de produit par l'entreprise : [Olestra](http://fr.wikipedia.org/wiki/Olestra). Olestra est également connu sous son nom de marque [Olean](http://fr.wikipedia.org/wiki/Olean), qui est un substitut de graisse pour cuisiner les frites et autres fritures. L’histoire de Procter & Gamble continue de croître, mais son siège social reste toujours à [Cincinnati](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cincinnati).

En [2003](http://fr.wikipedia.org/wiki/2003), P&G absorbe le groupe de cosmétique allemand [Wella](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wella_AG).

En [2004](http://fr.wikipedia.org/wiki/2004), la marque *Sunny Delight* alors détenue par Procter & Gamble[3](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#cite_note-Kellogg.27s_ach.C3.A8te_les_chips_Pringles_.C3.A0_Procter_.26_Gamble-2) est rachetée par le fonds d’investissement JW Childs Associates qui constitue un groupe *Sunny Delight Beverages Co* créé autours de *Sunny Delight* et des marque boissons américaines déjà détenue *Very fine* et *Fruit2O*[4](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#cite_note-3).

En [janvier](http://fr.wikipedia.org/wiki/Janvier_2005) [2005](http://fr.wikipedia.org/wiki/2005), P&G a annoncé son intention de fusionner avec la [Gillette Company](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gillette_Company). Avec cette fusion, P&G est devenu le leader mondial des produits de grande consommation, devant [Unilever](http://fr.wikipedia.org/wiki/Unilever).

En [avril](http://fr.wikipedia.org/wiki/Avril_2011) [2011](http://fr.wikipedia.org/wiki/2011) P&G annonce vouloir fusionner son unique marque agroalimentaire [Pringles](http://fr.wikipedia.org/wiki/Pringles) restante avec le groupe californien Diamond Foods mais à la suite d'un vaste scandale de falsification des comptes de ce dernier l'affaire ne se fait pas, Diamond Foods se retire[5](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#cite_note-Pringles_finalement_croqu.C3.A9_par_Kellogg-4). En [février](http://fr.wikipedia.org/wiki/F%C3%A9vrier_2012) [2012](http://fr.wikipedia.org/wiki/2012) le groupe américain [Kellogg's](http://fr.wikipedia.org/wiki/Kellogg%27s) alors écarté une première fois propose le rachat des chips Pringles pour la somme de 2,695 milliards de dollars d'ici à [juin](http://fr.wikipedia.org/wiki/Juin_2012) [2012](http://fr.wikipedia.org/wiki/2012)[6](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#cite_note-5),[7](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#cite_note-6).

La domination de Procter & Gamble dans de nombreuses catégories de produits de grande consommation rend les décisions liées à la gestion des marques critiques. Par exemple, la stratégie globale de Procter & Gamble doit prendre en compte la ressemblance de ses produits et le « cannibalisme » qu’il peut exister entre eux concernant les ventes.

**Marques**

Procter & Gamble possède de nombreuses marques générant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard de dollars par an.

* [Actonel](http://fr.wikipedia.org/wiki/Actonel), un médicament pour lutter contre l'ostéoporose.
* [Always](http://fr.wikipedia.org/wiki/Always_%28marque%29), pour l'hygiène féminine.
* [Ambipur](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Ambipur&action=edit&redlink=1), désodorisants.
* [Ariel](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ariel_%28marque%29), liquide pour l'entretien.
* [Blend a med](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Blend_a_med&action=edit&redlink=1), dentifrice.
* [Bonux](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bonux), lessive en poudre.
* Bounty, un papier essuie-tout.
* [Braun](http://fr.wikipedia.org/wiki/Braun_GmbH), petit électroménager, principalement rasoirs électriques.
* [Charmin](http://fr.wikipedia.org/wiki/Charmin), papier hygiénique.
* [Crest](http://fr.wikipedia.org/wiki/Crest_%28marque%29), dentifrices.
* [Dash](http://fr.wikipedia.org/wiki/Dash), lessive.
* [Dawn détergent](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Dawn_d%C3%A9tergent&action=edit&redlink=1), détergents.
* [Downy/Lenor](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Downy/Lenor&action=edit&redlink=1).
* [Duracell](http://fr.wikipedia.org/wiki/Duracell), piles et lampes de poche.
* [Febreze](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Febreze&action=edit&redlink=1), désodorisants.
* [Fluocaril](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Fluocaril&action=edit&redlink=1), dentifrices.
* [Folgers](http://fr.wikipedia.org/wiki/Folgers), café (vendu en 2008).
* [Gain](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gain), produits d'entretien.
* [Gillette](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gillette_Company), [rasoirs](http://fr.wikipedia.org/wiki/Rasoir) et produits cosmétiques.
* [Head & Shoulders](http://fr.wikipedia.org/wiki/Head_%26_Shoulders), [shampoing](http://fr.wikipedia.org/wiki/Shampoing)
* [Iams](http://fr.wikipedia.org/wiki/Iams), nourriture pour chats et chiens.
* [Olay](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Olay&action=edit&redlink=1)
* [Oral-B](http://fr.wikipedia.org/wiki/Oral-B), marque de brosse à dents.
* [Pampers](http://fr.wikipedia.org/wiki/Pampers), couche-culottes.
* [Pantene](http://fr.wikipedia.org/wiki/Pantene), soins des cheveux.
* [Parogencyl](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Parogencyl&action=edit&redlink=1), dentifrices.
* [Tide](http://fr.wikipedia.org/wiki/Tide), détergent.
* [Vicks](http://fr.wikipedia.org/wiki/Vicks)
* [Vidal Sassoon](http://fr.wikipedia.org/wiki/Vidal_Sassoon), produits de coiffure
* [Wella](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wella), soins des cheveux.

Parmi les autres marques du groupe, citons [Oil of Olaz](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Oil_of_Olaz&action=edit&redlink=1) (aussi appelée [Oil of Olay](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Oil_of_Olay&action=edit&redlink=1), suivant les pays), [Max Factor](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Max_Factor&action=edit&redlink=1), [Bold](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bold), [Daz](http://fr.wikipedia.org/wiki/Daz), [Flash](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Flash_%28marque&action=edit&redlink=1). La division P&G beauté commercialise les parfums [Anna Sui](http://fr.wikipedia.org/wiki/Anna_Sui), [Dunhill](http://fr.wikipedia.org/wiki/Dunhill), [Escada](http://fr.wikipedia.org/wiki/Escada), [Fairy](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Fairy&action=edit&redlink=1), [Giorgio Beverley Hills](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Giorgio_Beverley_Hills&action=edit&redlink=1), [Hugo Boss](http://fr.wikipedia.org/wiki/Hugo_Boss), [Lacoste](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lacoste_%28entreprise%29), [Rochas](http://fr.wikipedia.org/wiki/Rochas) et [Valentino](http://fr.wikipedia.org/wiki/Valentino_Garavani).

Les marques [Gillette](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Gillette_%28rasoirs%29&action=edit&redlink=1), [Duracell](http://fr.wikipedia.org/wiki/Duracell), [Braun](http://fr.wikipedia.org/wiki/Braun_GmbH) et [Oral-B](http://fr.wikipedia.org/wiki/Oral-B) ont été acquises indirectement lors de la fusion avec [Gillette Company](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gillette_Company).

[Fluocaril](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Fluocaril&action=edit&redlink=1) et [Parogencyl](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Parogencyl&action=edit&redlink=1) ont été acquises en 2005 et [Ambipur](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Ambipur&action=edit&redlink=1) en 2010 auprès de [Sara Lee Corporation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Sara_Lee_Corporation)[8](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#cite_note-7).

* Voir aussi [Cartographie des marques de Procter & Gamble](http://fr.wikipedia.org/wiki/Projet:Entreprises/Cartographie_des_marques_par_groupe#The_Procter_.26_Gamble_Company)

**Données financières**

En 2009, Procter & Gamble a réalisé un chiffre d'affaires de 76,78 milliards de dollars pour 13,05 milliards de bénéfices[9](http://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble#cite_note-8).

**Procter & Gamble dans le monde**

**[Drapeau de Suisse](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Fichier:Flag_of_Switzerland.svg&page=1)**[**Suisse**](http://fr.wikipedia.org/wiki/Suisse)

Procter & Gamble a débuté ses opérations en Suisse en 1953. En 1999 P&G établit à [Genève](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gen%C3%A8ve_%28canton%29) son centre de la planification stratégique pour l’Europe, le Proche et Moyen-Orient ainsi que l’Afrique. Quelque 2 100 collaborateurs de plus de 57 nationalités différentes y développent et coordonnent l’ensemble des activités pour toutes les marques commercialisées dans les différents espaces économiques. Le patron de Procter & Gamble Europe de l'Ouest est actuellement [Giovanni Ciserani](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Giovanni_Ciserani&action=edit&redlink=1).