

INTERVIEW LAURA ILLIA

PROPOS RECUEILLIS PAR VÉRONIQUE KÄMPFEN

Laura Illia est en charge, depuis le semestre d'automne 2019, de la chaire Business Communication au Département des sciences de la communication et de la recherche sur les médias (DCM) de l'Université de Fribourg. Elle répond à nos questions.

Quels sont les enjeux de la communication pour les entreprises?

La digitalisation de la communication et son bon usage est l'un des défis centraux. Elle est un risque, mais aussi une opportunité à saisir. Les PME ont une vraie carte à jouer. Elles sont moins exposées à la critique que les grandes entreprises, mais elles doivent comprendre comment utiliser les outils digitaux. Leur avantage, c'est qu'elles sont naturellement orientées vers leurs usagers, qu'elles connaissent souvent bien, avec lesquels elles ont tissé des liens. Pour communiquer de manière efficace, les entreprises doivent se placer au cœur de la communauté, en faire partie intégrante, et communiquer de manière ouverte.

Comment?

La société a changé. Les entreprises doivent savoir gérer le dialogue avec leurs interlocuteurs, qu'il ait lieu en ligne ou non. Le lien avec l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise, comme les autorités, les collaborateurs, les actionnaires, les clients, etc., a toujours existé. Les entreprises – actrices sociales à tous les niveaux – ont une responsabilité vis-à-vis de la communauté locale dans laquelle elles se trouvent. Ce défi n'a pas changé. Ce qui a évolué, c'est la rapidité du dialogue et les risques qui lui sont liés, la société étant de plus en plus critique et disposant de moyens facilement accessibles pour se faire entendre. Le fait que les entreprises soient incluses dans la société n'est plus un sujet de discussion; c'est une évidence. Autrefois, on faisait une stratégie de communication par partie prenante. Aujourd'hui, on est dans la cocréation avec les acteurs concernés. Ils entendent donner leur avis et se faire entendre. Les interactions ont changé, mais les théories de communication restent les mêmes. C'est la façon de les utiliser qui est devenue différente. La communication est désormais davantage horizontale que verticale.

Quels sont les principaux changements?

Le consommateur est devenu un acteur: c'est un changement fondamental. Les entreprises ont donc commencé à créer du marketing communicationnel, en demandant par exemple à leurs clients de créer du contenu pour leur marque sur les réseaux sociaux. Le risque est évidemment que des contenus à teneur négative soient générés. En donnant le pouvoir de la communication au consommateur, la marque perd la main. Il vaut mieux privilégier la création de moments d'interaction avec les clients, dans un cadre défini.

L'autre grand changement est l'importance de la responsabilité sociale des entreprises. Elles ont un rôle déterminant à jouer sur ce plan et deviennent de plus en plus des acteurs politiques. Des questions d'ordre éthique leur sont désormais posées et elles doivent y répondre.

Les fausses rumeurs et la désinformation représentent un autre changement de fond. Elles ne sont pas des phénomènes nouveaux, mais leur intensification, par exemple via les réseaux sociaux, est notable. Elles peuvent avoir une réelle incidence sur la marche des affaires, notamment via les marchés financiers, qui peuvent réagir très vite à cause de spéculations en ligne.

Autre changement: les entreprises deviennent de plus en plus des acteurs de la réglementation internationale. Lorsqu'elle est inexistante dans un domaine, il arrive que des entreprises se mettent ensemble pour pallier ce manque, se substituant ainsi à des processus politiques.

Enfin, dernier point, l'émergence de mouvement sociaux fluides, comme Black Lives Matter. Parfois, ils deviennent des organisations plus structurées, comme en Espagne avec les Indignados, d'où est né le parti Podemos. D'autres, comme les Anonymous, n'existent qu'en ligne, sans délimitation claire de leurs membres et sans identité déclarée. Ce type d'organisation ne peut exister que grâce aux nouveaux outils de communication digitaux, sans lesquels ils seraient inaudibles. Ce sont ces mouvements qui utilisent le mieux la communication digitale et les entreprises feraient bien de s'en inspirer.

Beaucoup d'entreprises ne communiquent pas ou très peu. Ont-elles raison? Pour vivre heureux, vivons cachés?

Ne pas communiquer est une erreur, mais trop communiquer en est une aussi! Il faut

privilégier la qualité de la communication à la quantité, toujours essayer d'instaurer un dialogue et se méfier du monologue. Ainsi, un blog d'entreprise n'est pas forcément un dialogue: en ce cas, il est inutile. Investir de l'argent dans la communication sans réfléchir à la co-construction des messages et à une stratégie ad hoc est inutile. Et même en réfléchissant ainsi, le risque existe de rester dans le monologue. Le défi pour les entreprises est de créer une image claire, identifiable dans la durée, qui reste présente à l'esprit. On ne peut pas ne pas communiquer. Et toute communication doit toujours se fonder sur une stratégie claire.

Quelle serait la communication minimale pour une PME?

Les PME doivent s'assurer de disposer suffisamment de talents de grande qualité. Ce point est d'autant plus important qu'elles ne peuvent compter que sur un nombre de ressources en personnel limité; les personnes engagées doivent donc être particulièrement à la hauteur des attentes. La communication a minima des PME devrait donc s'orienter sur le recrutement de ces personnes. Aujourd'hui, les jeunes diplômés cherchent à donner du sens à leur travail. Les entreprises doivent mettre leurs employés au centre de leur stratégie, ceux-ci devenant des acteurs sociaux et actifs. Le soin porté à la marque employeur et à la promotion des valeurs de l'entreprise est essentiel. Pour communiquer clairement sur ces points, l'entreprise doit toujours se demander pourquoi elle existe et quel est son rôle dans la société. Cela a également un effet positif sur les relations avec la presse: les médias apprécient les entreprises ayant une vision claire et capable de la communiquer, voire de la défendre sur la scène politique. Les entreprises ont donc intérêt à avoir des actions allant dans cette direction. Beaucoup de PME communiquent via leurs produits, ce qui n'est pas une mauvaise option, mais elles doivent être conscientes de l'importance de leur marque. Celle-ci ne doit pas seulement servir à la vente des produits, mais doit aussi véhiculer des valeurs, montrer le rôle que l'entreprise joue dans la société. C'est évidemment plus facile pour une start-up active dans une prestation sociale que pour une entreprise familiale industrielle, mais le but est le même: faire connaître sa marque, ses valeurs et son rôle dans la société.



QUI ÊTES-VOUS MADAME ILLIA?

Je suis professeure et mère. C'est ce qui me définit le mieux depuis la naissance de mes enfants, qui ont 5 et 2 ans. Ma philosophie a toujours été de comprendre le monde des affaires et les enjeux communicationnel qui lui sont liés, et ceux qui me connaissent bien prétendent que mon premier mot fut *corporate communication*! Je suis Tessinoise d'origine et j'ai fait toutes mes classes au Tessin, jusqu'à mon doctorat en communication à l'Università della Svizzera Italiana, à Lugano. J'ai poursuivi mes études à la London School of Economics et à Cambridge, où j'ai également enseigné. Les relations entre le monde des entreprises et la société ont été au cœur de mes travaux académiques. Je suis ensuite partie à Madrid où j'ai dirigé le programme de master en Corporate and Marketing Communication à la IE Business School, qui fait partie des meilleurs établissements de ce type classé par le *Financial Times*. Depuis une année, j'enseigne à l'Université de Fribourg, où je suis professeure ordinaire au Département des sciences de la communication et des médias, dans la Faculté des Sciences économiques, sociales et du management.

Quels sont les pièges majeurs à éviter?

Penser que les outils en ligne ne coûtent rien. Il faut toujours une ressource qui crée les contenus, gère et anime les réseaux. C'est aussi une erreur de penser que c'est facile. Au contraire, il est crucial de gérer ces réseaux avec professionnalisme, en se fondant sur une vision stratégique claire. Un autre enjeu pour les entreprises est d'adapter leur communication lorsqu'elles grandissent. En changeant de taille, de nouveaux défis apparaissent, notamment en termes de gestion des ressources humaines et de communication interne: l'esprit d'entreprise devient un point crucial. Il doit continuer à être palpable

et refléter les valeurs internes. Enfin, il faut de la continuité dans la stratégie de communication, qui apporte des réponses à la question «pourquoi communiquer?».

Les entreprises, et notamment les PME, doivent-elles se faire accompagner?

Elles doivent tout d'abord se demander quel est leur but: grandir ou non? Si les affaires sont statiques, par choix stratégique, alors cela fait sens d'externaliser la communication. Le recours à des ressources externes peut déboucher sur une relation relativement longue dans la durée, bâtie sur la confiance et une bonne connaissance de l'environ-

nement de l'entreprise. Si, au contraire, les affaires sont destinées à se développer de manière dynamique, alors il vaut la peine de mettre sur pied une structure de communication interne et externe, qui dépendra du plan stratégique de l'entreprise. Dans tous les cas, développer du contenu est essentiel, tout comme créer une communauté autour de l'entreprise, qui adhère à ses valeurs et qui soit capable de la défendre en cas de besoin. Une communauté forte et engagée est très précieuse, surtout en période de crise, où elle peut parler en faveur d'une entreprise ou d'une marque. Elle est fondée sur une relation vraie et authentique, dont le but est le dialogue. Les PME ont plus de facilité à créer ce dialogue – elles connaissent bien leurs clients, souvent de manière personnelle – mais elles manquent souvent de ressources pour engager et suivre la conversation. Les grandes entreprises ont les problèmes inverses: elles disposent des ressources nécessaires, mais il est plus difficile pour elles de joindre directement leurs consommateurs.

Quelles sont les évolutions les plus récentes en communication d'entreprise?

Le prochain défi sera politique. Les entreprises devront décider quand elles jouent ensemble pour atteindre un but commun, par exemple une réglementation internationale, et quand elles ont intérêt à jouer solo. La coalition ne fait de sens que lorsqu'elle permet d'atteindre un avantage collectif. Cette pesée d'intérêts devra désormais se faire de manière constante. Les entreprises devront aussi suivre de près les évolutions sociales et sociétales. A cet égard, la crise sanitaire que nous traversons laissera probablement des traces, tant sur la manière d'organiser le travail qu'en termes de valeurs. Les entreprises doivent plus que jamais se demander qui elles sont et ce qu'elles représentent. Même si la digitalisation continuera à progresser, les réseaux sociaux ne vont pas faire disparaître les canaux de communication traditionnels: l'omnicanal deviendra de plus en plus la règle.

Les défis de communication resteront toujours les mêmes, mais avec de nouveaux outils. Il y aura une forme d'accélération de la communication. Ces évolutions sont normales pour un communicant, l'essence même du métier étant de se repenser et de se remettre en question en permanence. La communication n'a jamais été statique. ■