

CHAPITRE 2

L'inventivité des PME en matière de communication

Béatrice ARCHER

*Enseignante professionnelle Gestion PME
Responsable pédagogique Licence professionnelle
Management des PME PMI
Université Montesquieu Bordeaux IV/CGPME Aquitaine*

Jérôme BONCLER

*Maître de conférences en Sciences de gestion
Responsable pédagogique Licence professionnelle
Management des PME PMI
Université Montesquieu Bordeaux IV/CGPME Aquitaine*

Résumé

La communication est une notion, parfois un concept et souvent une problématique majeure des PME. Une multiplicité de définitions et de contenus se réclament de la communication et force est de constater qu'elles sont toutes réelles et coexistent dans le panorama économique et social de l'environnement macroéconomique et microéconomique de l'entreprise. La notion d'image est directement associée à celle de communication dans un monde qui tend vers l'obligation de médiatisation. Le marketing se trouve directement concerné de ce fait et s'impose comme vecteur et comme récipiendaire de la communication.

C'est donc bien à un système complexe que nous avons à faire. Le système « communication de la PME » agit sur son environnement et en fonction de

celui-ci grâce aux éléments qui le composent qui eux-mêmes interagissent entre eux. L'existence de sous-environnements ou milieux peut se rencontrer, compliquant les interlocuteurs et les processus. Les interactions sont multiples entre émetteurs et récepteurs d'information et intermédiaires. Face à cette complexité, il nous intéresse d'observer des PME afin d'identifier leur système de communication et d'évaluer leur potentiel d'action et leurs actions concrètes en cette matière.

Introduction

Les étudiants de la troisième promotion de Licence professionnelle Management des PME PMI – Adjoint de direction, encadrés par leurs professeurs, ont réalisé une étude sur la communication de vingt PME du secteur aquitain. Une enquête et des entretiens ont été menés auprès des dirigeants et collaborateurs de ces entreprises. L'objectif de cette étude était d'une part de recenser l'existant, établir le diagnostic de la situation de communication, et, d'autre part, d'évaluer les besoins et projets des PME en la matière.

Les résultats obtenus sur cet échantillon ont été analysés automatiquement puis les tendances émergentes ont été confrontées à la connaissance de phénomènes et de notions plus globaux. La réflexion menée a conduit à définir différents profils de PME en fonction de critères relatifs à leur nature propre et à la nature de leur communication.

À l'issue de cela, une typologie des PME a pu être déterminée dans laquelle de nombreux chefs d'entreprise se reconnaîtront. Afin d'aider ces entrepreneurs à valoriser leur communication, nous proposerons des solutions à court et moyen terme en regard de cette typologie.

Mais il ne saurait être question d'enfermer ces PME dans un cadre, une catégorie et c'est bien l'apologie de la communication globale singulière que nous effectuerons enfin.

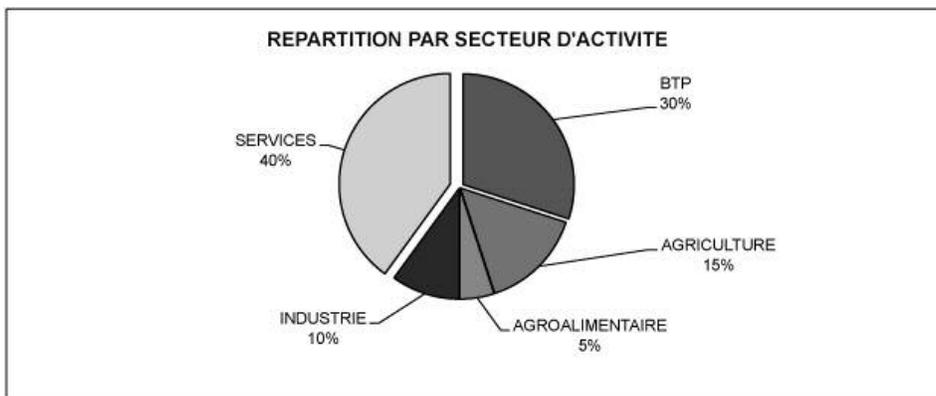
1. Vingt PME de la Région Aquitaine nous parlent de leur communication

Les PME ayant accepté d'être observées ont un effectif qui varie de 7 à 250 personnes. La forme juridique la plus fréquente est la SARL suivie de la SAS. La grande majorité des dirigeants sont propriétaires de leur entreprise.

L'INVENTIVITÉ DES PME EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

Les activités se répartissent en cinq secteurs :

- BTP : 6
- Agriculture : 3
- Agroalimentaire : 1
- Industrie : 2
- Services : 8



Afin de permettre aux entrepreneurs sondés d'effectuer l'analyse de leur stratégie de communication, nous avons volontairement évoqué la notion large de communication, sans distinguer les sous-types de la communication globale. Les questions de l'étude les ont seulement guidés dans leur réflexion par rapport à quelques points clés tels que :

- les moyens et supports formels réguliers ;
- les moyens et supports formels ponctuels ;
- les moyens et supports informels ;
- l'image de l'entreprise, perçue et voulue ;
- les vecteurs de l'image ;
- le positionnement de l'entreprise.

Les réponses obtenues permettent de répertorier les composantes de la communication globale des PME selon quatre thématiques : la communication commerciale, la communication externe, la communication institutionnelle et la communication interne.

Auparavant, compte tenu des éléments différentiels et communs repérés lors de l'analyse des résultats au plan du type d'entreprise et de son type de communication, nous chercherons à établir la typologie de ces entreprises.

1.1 Typologie des PME observées

<p>Premier type</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PME dont l'effectif est inférieur ou égal à 10 - Positionnement local et/ou régional - Forte implication du dirigeant dans la production ou le commercial - Management horizontal - 1 seul salarié affecté à l'administratif - Pas de traitement différencié de la communication en interne - Supports de communication parfois hétéroclites mais des idées et des projets qui ont du mal à se concrétiser - Existence d'un site internet actif ou en création - Pas de recours aux services d'une agence de communication pour des raisons budgétaires
<p>Deuxième type</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PME dont l'effectif est compris entre 11 et 100 - Positionnement régional, interrégional, parfois national ou international - Organisation structurée en départements ou services avec des responsables - Management plutôt vertical - Politique de communication pensée et organisée - Recours à des professionnels techniques pour certains aspects et traitement en interne pour d'autres aspects de la communication - Dépenses qui peuvent sembler élevées parfois notamment pour des créations et maintenance de site internet
<p>Troisième type</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PME dont l'effectif est supérieur à 100 - Positionnement international ou national - Organisation très structurée - Présence d'un service de communication ou d'un chargé de communication - Recours à une agence de communication pour piloter toute la communication globale - Budget important alloué à la communication

Cette typologie a été établie sur des critères déterminants pour les vingt entreprises observées. Contrairement à ce que nous aurions pu préjuger, le type d'activité de l'entreprise n'est pas un critère déterminant d'assimilation. Ainsi des PME de services, de l'industrie et de l'agroalimentaire entrent dans la catégorie du premier type, du deuxième et du troisième.

1.2 Composantes de la communication de ces entreprises

L'analyse nous a permis d'identifier plusieurs composantes, de thématiques diverses, dans la communication de ces PME. Nous découvrirons la communication commerciale, la communication externe, la communication institutionnelle et la communication interne. Il est à remarquer que la communication institutionnelle intègre semble-t-il la communication financière.

1.2.1 La Communication commerciale ou marchande

Celle-ci a pour vocation de favoriser l'acte d'achat du client ou du prospect direct ou bien des circuits de distribution.

Bien conscientisée dans la plupart des cas, elle se matérialise notamment par l'identification de l'entreprise sur les documents sortants commerciaux et administratifs, les cartes de visite, les plaquettes, prospectus, catalogues, panneaux non publicitaires, véhicules et vêtements du personnel. Ceci par le biais du logotype dont le caractère indispensable est majoritairement relevé.

Le recours aux actions publicitaires est peu cité.

La participation à des salons, colloques et foires est également peu citée.

Les sites internet marchands sont très faiblement représentés.

Le réseau, le relationnel client, les témoignages clients sont parfois évoqués mais sans grande conviction.

1.2.2 La Communication externe

Celle-ci vise à mettre en valeur l'entreprise aux yeux des partenaires extérieurs de celle-ci, autres que les clients.

Le site internet lorsqu'il existe est considéré comme un bon canal de communication, incontournable aujourd'hui, et donc parfois perçu également comme

un « passage obligé ». Les contraintes techniques, le coût financier, le temps nécessaire à la conception et à la mise à jour du site sont des freins parfois et pas forcément pour les plus petites structures.

Le réseau relationnel du chef d'entreprise ainsi que des collaborateurs est peu mentionné.

1.2.3 La Communication institutionnelle ou corporate

Elle porte haut les valeurs de l'entreprise dans la société par son implication auprès d'associations ou bien par une image faisant référence aux valeurs partagées par une partie de la population : souci de l'écologie, intérêt pour le commerce équitable. Ces valeurs fortes et sociétales peuvent être manifestes dans l'association « activité-produit/valeur ».

Le sponsoring sportif est le plus souvent évoqué. Il contribue également à positionner localement l'entreprise. La proximité est souvent évoquée comme un point fort notamment pour les entreprises qui ne souhaitent pas se développer inter régionalement ou nationalement.

L'investissement dans des causes humanitaires, sociales n'a pas été évoqué. Cette manifestation de communication institutionnelle est effectivement davantage l'apanage de grandes entreprises.

1.2.4 La Communication interne

Elle s'adresse au personnel de l'entreprise afin de l'informer dans le cadre normal de l'activité et a donc une portée opérationnelle mais elle permet également de favoriser l'implication et la motivation des collaborateurs.

Très rarement évoquée de manière explicite, elle est cependant suggérée par certaines réponses. L'absence de cette composante pourrait provenir d'une perception de celle-ci comme une évidence. Totalement intégrée à la démarche communicante, le plus souvent de façon informelle, elle devient naturelle et n'est donc pas considérée comme un élément de stratégie de communication. Elle est en effet rarement « pensée » mais se met en place et évolue transversalement aux actions de communication externe.

Toutes ces formes de communication intègrent la notion de communication de l'image.

1.2.5 La Communication de l'image

Lorsque l'on demande aux chefs de PME de décrire l'image perçue et l'image voulue de leur entreprise, les réponses sont très sûres et dans quelques cas image perçue et image voulue sont identiques. Ce dernier phénomène est très intéressant car il suppose que l'entreprise connaît l'image qu'elle produit et que celle-ci correspond à l'image qu'elle souhaite véhiculer.

Plus généralement, on observe une distorsion entre l'image perçue et l'image voulue. Tout le travail de communication de l'image consiste alors à étudier les moyens qui permettront d'ajuster image perçue et image voulue. Par exemple, une PME du BTP souhaite véhiculer une image de grande qualité et de savoir-faire innovant alors que l'image perçue est davantage relative à l'ancienneté et à l'historique de celle-ci ainsi qu'à la qualité artisanale de sa production. La différence observée entre les deux perceptions de qualité est normale si l'on se place du point de vue de chacun, l'entreprise et le client. Le fil conducteur entre les deux est à découvrir et à exploiter pour modifier légèrement l'image voulue. Une absence totale de cohérence entre l'image perçue par l'extérieur et l'image voulue par l'entreprise est le signe d'un brouillage du message ou d'une perception erronée d'un côté, de l'autre ou des deux.

1.3 Différents profils de communication

De même que nous avons défini une typologie des PME observées en fonction de leur communication, nous allons maintenant tenter de faire émerger différents profils de cette communication par priorité.

<p>Gérer l'interface communication interne, communication externe, communication commerciale et institutionnelle</p>	<p>Consciente de la transversalité de toutes les composantes de la communication, l'entreprise met en œuvre les mêmes stratégies pour communiquer envers tous ses partenaires. Ce type de démarche implique la connaissance et l'acceptation de tous les enjeux de la communication. Les supports sont essentiellement formels. Les notions de culture d'entreprise, de valeurs voire d'éthique sont souvent explicitement associées. L'entreprise souhaite séduire ses salariés comme ses clients et ce pour de « bonnes raisons ». Le sentiment d'appartenance est encouragé par la valorisation de l'image.</p>
<p>Basier sa stratégie sur l'image et le marketing de l'image</p>	<p>L'essentiel des efforts de communication intervient dans le domaine commercial et social. L'entreprise travaille son image en externe en apportant un grand soin à la qualité du relationnel clients avant, pendant et après l'acte d'achat. La traçabilité de l'image est effective tout au long du processus par l'unification des supports et outils de communication grâce à un logotype et une charte graphique bien pensés. Le recours à une agence de communication ou à un collaborateur spécialisé en interne est bien souvent nécessaire pour engager et maintenir une telle politique.</p>
<p>Identifier, conserver et transmettre son patrimoine matériel et immatériel de communication afin de l'intégrer à sa démarche actuelle</p>	<p>Entrent dans ce profil les PME qui ont une histoire et qui sont connues sur un territoire ou dans un secteur géographique. De même les entreprises dont les résultats et actions sont reconnus par rapport à un concept, un savoir-faire, une innovation participent de ce profil. Ces PME opèrent une sorte de feed-back, un retour sur elles-mêmes alors même qu'elles se trouvent bien sûr dans une dynamique tournée vers l'extérieur et l'avenir : nouveaux marchés, nouveaux partenaires. Cette relative « introspection » a pour objet de retracer toute la politique de communication depuis l'origine et d'en répertorier les supports. La conservation de ces informations permet un réinvestissement de l'existant ou un point de départ compte tenu de l'évolution du contexte ou de l'environnement de la PME. Les méthodes et méthodologies, les styles de communication informelle, plus difficilement identifiables sont très intéressants à repérer et à conserver. Ce qui pourrait être considéré comme archive morte (ancien papier à en-tête, premier logo de 1978, remanié en 2000 puis en 2007, etc.) devient une archive vivante. Parfois les supports n'existent plus mais le chef d'entreprise ou un proche collaborateur se souvient des méthodes et des contextes de l'époque. La gestion des connaissances et des savoirs est une démarche complémentaire et souvent parallèle.</p>
<p>Connaître et utiliser le cyberspace</p>	<p>Souvent jeune ou plus ancienne mais très marquée par le souci de s'aligner sur les entreprises les plus pointues techniquement, cette PME a fait le pari des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Son site Internet est à la pointe, hyperqualitatif, efficace et évolutif. Elle n'hésite pas à recourir au Web2.0 afin de profiter des nouveaux comportements sociaux d'une clientèle jeune, exigeante et à la page (entreprises comme particuliers). Les réseaux sociaux et autres espaces d'échange du Web, l'utilisation d'avatars, blogs, widgets et wikis relèvent tout à la fois de la technologie et du comportement. La communication notamment commerciale n'est plus alors descendante uniquement mais à double sens : le prospect, client ou simple visiteur peut donner son avis, engager la conversation, dialoguer. Utilisé par de grands groupes ou des marques cultes, le Web 2.0 permet à une petite PME d'occuper un espace inaccessible avec les modes de communication classiques.</p>

Les différents axes de communication évoqués plus haut sont les éléments composant ce que l'on appelle aujourd'hui la communication globale. Il appartient à l'entreprise d'intervenir sur tous ces axes en définissant une stratégie englobant et harmonisant toutes les formes de sa communication. Ainsi l'utilisation systématique d'un code couleurs en interne comme en externe visera à une meilleure identification de l'entreprise et plus encore conduira à sa reconnaissance. Se faire reconnaître n'est-il pas pour ces PME encore plus important encore que se faire connaître ?

2. Vers une communication globale adaptée

Si l'on considère que la communication des PME doit s'entendre de façon globale c'est-à-dire intégrant tous les types de communication évoqués en première partie, chaque type pesant un poids différent selon les objectifs stratégiques d'une part et selon les moyens dont dispose l'entreprise d'autre part, il nous faut rechercher les outils et méthodes adaptés. Ceux-ci devant privilégier la reconnaissance de la PME dans la forêt de ses concurrents.

Selon le type de PME, la stratégie de communication est élaborée et développée, en tout ou partie, soit en interne soit en externe. Lorsqu'elle est élaborée en interne, un service ou un collaborateur peut être spécialement dédié ou bien elle résulte d'un travail collectif et collégial. D'autres fois, elle est partagée entre le dirigeant et l'équipe commerciale ou bien elle incombe au service administratif. Elle peut être très formalisée ou bien beaucoup plus informelle, voire latente ou suggérée.

Lorsqu'elle est confiée à un organe extérieur tel qu'une agence de communication, elle concerne soit une politique globale soit un seul aspect. Le recours à des professionnels spécialistes ou experts résulte soit d'une volonté de « haut de gamme » y compris lorsque l'entreprise dispose des moyens humains nécessaires pour gérer sa communication soit d'une nécessité ponctuelle liée à une incompétence technique notamment de l'entreprise.

Entre le traitement totalement externe et le traitement interne se trouve donc le recours temporaire ou ciblé aux agences de communication.

Quelques vérités et idées fausses sur les agences de communication

Des idées fausses peuvent circuler sur les agences de communication de même que leur mission peut être mal connue. En premier lieu, il convient de distinguer plusieurs types d'agences de communication :

- d'un côté, les grandes agences, très connues, relativement médiatiques, agences des grandes marques, des grandes enseignes, semblent totalement inaccessibles à la plupart des patrons de PME. Ce sont les agences Omnicom, Publicis, Havas... ;

- d'un autre côté, de très nombreuses petites agences proposent leurs services notamment sur Internet. Comment choisir alors dans la multitude des propositions ?

Il convient de s'accorder sur la nature de la mission qui peut être confiée à une agence de communication en fonction de ses compétences créatives et technologiques.

Une agence de communication est chargée de guider toute entreprise, collectivité, association dans l'élaboration de sa communication externe et interne :

- en communication externe il s'agira de promouvoir l'image de cette entreprise auprès de l'ensemble de ses partenaires : clients, prospects, fournisseurs mais également le public ;

- en communication interne, le but poursuivi sera de fédérer le personnel aux objectifs de l'entreprise.

Les agences spécialisées interviennent sur le marketing de l'image ou la publicité par exemple. Les agences de communication « globale » proposent de prendre en charge l'ensemble des besoins de communication d'une entreprise au travers des cinq principaux pôles du domaine de la communication :

- Audit de la communication ;

- Conseil (avec recommandation d'actions) ;

- Communication globale (communication produit, communication institutionnelle, communication de marque, communication événementielle) ;

- Studio graphique (création visuelle, effets spéciaux, retouche et traitement de l'image, prise de vue, objet, signalétique, Virtual Intelligence...) ;

- Internet (création de site vitrine, dynamique, e-commerce multimédia (e-card, Cdrom).

On peut considérer que le modèle de communication globale s'oppose à celui des agences spécialisées. On conseillera davantage au chef d'une petite et moyenne entreprise de recourir à une agence de communication globale.

2.1 La mise en place d'une stratégie de communication globale

Que la PME se fasse aider par une agence de communication ou qu'elle travaille en interne avec ses collaborateurs, la définition d'une stratégie de communication passera par plusieurs phases essentielles :

- l'audit ou observation de la communication actuelle ;
- la recherche de l'objectif de communication ;
- la mise au point du message correspondant au niveau du fond et de la forme à l'objectif ;
- l'évaluation du coût de mise en œuvre au plan financier, matériel et humain ;
- l'évaluation de l'impact de la politique de communication au plan commercial, financier et humain.

Les deux dernières phases ne doivent pas être négligées. Elles vont en effet permettre de légitimer le choix d'une politique de communication et de sa forme. Il n'est pas rare de se confronter à des difficultés sur les deux premières phases du fait de la difficulté à prendre de la distance par rapport à son actualité et à son propre fonctionnement. La résistance au changement, souvent inconsciente, rend compliquée et longue la réalisation d'un audit efficace. Les collaborateurs comme le chef d'entreprise se surprennent ainsi à dire : « nous avons toujours fait comme cela, pourquoi changer aujourd'hui ? » ou « cela ne fonctionne pas si mal, nos clients sont assez fidèles, nous avons une certaine notoriété... ». Il faut prendre garde à ce que ces acceptions qui ne sont pas fausses d'ailleurs ne marquent pas la fin de la démarche. Il faut aller plus loin et tout en admettant que la communication actuelle est relativement satisfaisante, rechercher le plus, l'amélioration, l'adaptation à un univers nouveau qui valorise une communication toujours plus professionnelle et médiatique. L'audit doit donc être mené de façon bienveillante afin de faire émerger objectivement ce qui constitue un atout pour l'entreprise et ce qui peut constituer une faiblesse. Ainsi nous conseillerons de recenser l'ensemble des supports et méthodologie d'uti-

lisation de ceux-ci et de les examiner regroupés de façon à être capable de s'étonner de certaines incohérences. Ce n'est qu'après s'être livré à ce genre d'exercices que des entrepreneurs ont pu constater avec étonnement que leur logo figurait sur des supports extérieurs (panneaux, sérigraphie véhicules) et qu'il ne figurait pas sur des supports papier de communication externe, ou bien que des cartes de visite obsolètes étaient toujours en circulation, ou bien qu'aucun code couleurs n'était décelable et que l'identification visuelle de l'entreprise s'en trouvait difficile.

2.2 Les critères qui président au choix du traitement interne, externe ou mixte

Les chefs d'entreprise constatent la complexité de la mise en place d'une stratégie de communication et de ses outils. Ils reconnaissent volontiers le talent et le professionnalisme des agences de communication, mais il est parfois difficile de faire appel à ces professionnels lorsque l'entreprise est habituée à vivre de l'intérieur sa communication. Transférer à un tiers son histoire, ses méthodes, parfois très personnelles, est difficile. Le non-recours à l'extérieur n'est donc pas forcément dû *a priori* à un manque de moyens financiers comme cela est systématiquement avancé. Certaines PME sont des « personnes » et la communication relève de leur « intimité ». Une approche par un axe technique de communication permet dans ce cas de tendre vers une ouverture aux professionnels extérieurs.

Le traitement de la communication en interne est plus évident lorsque l'organisation le permet par ses moyens tant humains que matériels et financiers. Le budget d'une communication en interne n'est pas forcément moins élevé que celui d'une communication confiée en tout ou partie à des professionnels extérieurs.

Il est donc des calculs à effectuer et à comparer non seulement au plan des coûts mais également au plan de l'impact éventuel de telle ou telle démarche sur le CA et la notoriété de l'entreprise.

Une connaissance des outils de communication nécessaires présidera au choix de ceux-ci et à leur évaluation.

3. Les outils d'une communication globale de PME

Toute PME, quelle que soit l'étroitesse du budget qu'elle peut consacrer à la communication détient un certain nombre d'outils très efficaces et doit se donner les moyens de les améliorer car elle en retirera un bénéfice immédiat.

3.1 Petit catalogue des fondamentaux

3.1.1 L'identité visuelle

3.1.1.1 Le logotype ou logo

Le logotype est « l'empreinte de la parole » de l'entreprise. Concrètement, il est la représentation graphique d'une entreprise comme d'une marque par un symbole visuel. Il constitue la clé de voûte de toute identité visuelle. La grande majorité des PME accorde de l'importance à cet élément. Mais l'utilisation du logo ne garantit pas toujours une bonne identification de l'entreprise et peut parfois même la desservir, par exemple lorsque le logo ressemble à celui d'une autre entreprise que celle-ci relève du même secteur d'activité ou pas. De même, un logo « raté » qui est inesthétique ou dont le graphisme est incertain donnera une mauvaise image de l'entreprise, une image de piètre qualité.

Pour refléter l'identité de l'entreprise le logo devrait répondre aux critères suivants :

- **traduire durablement l'image de l'entreprise et donc être en mesure d'évoluer.** Durant ces dernières années les lignes ont par exemple tendance à devenir courbes. Il est tout à fait possible de radoucir les lignes d'un graphisme un peu dur tout en conservant les couleurs et la forme de base par exemple. Un changement radical de logo après de nombreuses années doit s'accompagner d'un message qui l'annonce afin que les partenaires n'aient pas le sentiment que l'entreprise a disparu. Il est justifié de modifier en profondeur son logo lorsque l'on souhaite également modifier son image. Ce cas se rencontre lorsque l'entreprise amorce un grand virage en privilégiant sa présence sur le cyberspace par exemple ;

- **être original et reconnaissable afin de distinguer l'entreprise de ses concurrents.** Lorsque dans un secteur donné, le BTP par exemple, les dénominations commerciales sont très similaires il serait bon que le logo permette une différenciation. Or, les professionnels ont parfois tendance à vendre une sorte de logo type adapté à l'activité ce qui crée au contraire un phénomène d'assimilation. L'entrepreneur doit être très présent dans le choix et la création du logo car il participera là à la symbolisation de son esprit d'entreprise. Il ne saurait exister une recette du logo idéal, celui-ci doit être personnel ;

- **être simple à lire et facilement mémorisable.** La simplicité du graphisme, la présence impérative des couleurs de l'entreprise (souvent au nombre de deux), l'harmonie du trait et la bonne lisibilité permettent la mémorisation du logotype. Depuis la vulgarisation des logiciels de PAO et de DAO et des outils de dessin, on rencontre de plus en plus de tentatives de création de logo en interne dans des PME qui après avoir investi dans des matériels et des logiciels ainsi que dans un personnel formé à leur utilisation attendent un résultat. Ce résultat peut être satisfaisant mais parfois une abondance de couleurs, un abus d'ombres portées, de typographies alambiquées et autres maladresses nuit considérablement à l'image de l'entreprise. Par prudence, la création « maison » pourrait faire l'objet d'un examen critique de la part d'un professionnel ou bien être soumis à une période test auprès de certains partenaires de l'entreprise ;

- **être accepté par les différentes cibles auxquelles il s'adresse.** S'il est censé représenter l'image de l'entreprise, le logo véhicule également certains symboles universels. Les formes arrondies évoquent la douceur, la couleur rouge évoque la puissance, la passion mais aussi le sang, la couleur noire évoque le luxe, le chic mais aussi le deuil, etc. Modestie et orgueil, efficacité et créativité peuvent être ressentis comme éléments prédominants selon la référence de valeurs de celui qui regarde le logo. Dans le cadre d'activités internationales, la notion de communication interculturelle est ainsi à prendre en compte. Dans le cadre d'une activité de production spécialisée la représentation stylisée d'un produit sur le logo semble de nature à être acceptée par les partenaires commerciaux, institutionnels ou financiers de la PME. Dans tous les cas, le logo devra être « sincère » ; utiliser les valeurs symboliques pour donner une image fautive ne peut pas être efficace à long terme.

3.1.1.2 La charte graphique

Aussi appelée « guide des normes d'identification visuelle », la charte graphique est un document récapitulant l'ensemble des prescriptions concernant les éléments d'identité visuelle d'une entreprise. Ces éléments sont le graphisme, la typographie, les couleurs. Elle récapitule également les variables de leur déclinaison sur les différents supports de communication : enseigne, emballages, véhicules, papier à lettres, site internet... Cette normalisation a pour objet de préserver la cohérence de l'identité visuelle de l'entreprise et donc de son image.

La création d'un logo et la mise en place d'une charte graphique sont les éléments principaux d'une identité visuelle. Base de toute stratégie commerciale, celle-ci sera présente sur tous les supports de l'entreprise. Il est donc primordial de bien réfléchir, en collaboration avec une agence spécialisée, au style graphique de l'entreprise, afin d'être en capacité de respecter également les normes de présentation des documents écrits et les normes de navigabilité et d'ergonomie des interfaces web.

3.1.2 Les outils vecteurs d'image

Comme le logo dont elle est le symbole, l'image, pour être de qualité, devra être juste, originale, durable et positive. Différents vecteurs sont de nature à exprimer ces qualités. Nous évoquerons plus spécialement le site Internet ; les documents ; les locaux, véhicules et tenues vestimentaires ; la participation à des manifestations professionnelles.

3.1.2.1 Le site Internet

La décision de créer un site internet d'information et de référencement est la décision de communication prise le plus souvent dans les PME durant les derniers mois. En effet, ce vecteur d'image est pratiquement incontournable et il n'est pas rare qu'il soit réclamé par les partenaires mêmes de l'entreprise.

3.1.2.2 Les documents « papier »

La présentation des divers documents sortants ou circulants dans l'entreprise doit être harmonisée. Certains chefs d'entreprise nous parlent d'uni-

fication. Ces aspects concernent le respect de la charte graphique, la position du logo, mais également la structuration des documents, courriers par exemples, qui seront élaborés selon un modèle pré-établi. Le recours aux automatismes de présentation uniformisée proposés par les logiciels de traitement de texte est tout indiqué. La standardisation et l'uniformisation des documents en formats de fichier identiques ou compatibles permet les échanges entre services et garantit les bonnes pratiques pour chacun. Pour l'extérieur, une image de rigueur et de régularité, de constance dans la qualité sera perceptible.

3.1.2.3 Les locaux, les véhicules, les tenues vestimentaires

Une image de qualité sera confortée par la cohérence entre les éléments matériels d'identification de l'entreprise et de ses collaborateurs et son message commercial. De nombreuses PME du BTP notamment l'ont bien compris. Leurs locaux administratifs comme de production renvoient une image de propreté, d'esthétique : ils « sont » ce qu'ils vendent. Il en est de même pour la flotte automobile et les tenues des employés.

3.1.3 Les ressources immatérielles

À valoriser par la communication interne, les ressources immatérielles de la PME sont importantes et très influentes sur sa communication. Non palpables, parfois difficiles à inventorier, elles méritent d'être prises en compte. Elles concernent les hommes et les femmes qui dirigent et travaillent dans les PME. Nous attirerons spécialement l'attention sur deux aspects, l'un lié à la compétence professionnelle, l'autre au comportement et à la culture.

3.1.3.1 Le savoir-faire et le savoir-être d'hier et d'aujourd'hui

Le savoir-faire du fondateur de l'entreprise, son esprit d'initiative, son goût pour le progrès et son dynamisme, impactent encore après son départ et la transmission de son entreprise. Le jeune créateur d'entreprise donne lui aussi le ton et ses collaborateurs le suivent généralement. On observe même des phénomènes de mimétisme, c'est dire l'impact du comportement du dirigeant sur ses équipes et sur leur professionnalisme.

De même l'opérationnalité des collaborateurs, leur style dans l'exercice de leur fonction différencient la PME de ses concurrents et peuvent constituer des atouts importants. Les réseaux des uns et des autres, la publicité faite par les collaborateurs sur leur entreprise, l'expression de leur fierté de travailler dans une entreprise de qualité dont des outils gratuits de communication.

3.1.3.2 *L'atmosphère, l'état d'esprit, l'ambiance, l'appartenance*

Un collaborateur heureux et motivé, impliqué dans son entreprise parce que se sentant un maillon indispensable de celle-ci, vend mieux, produit mieux, pense mieux. Les situations de tension, les inquiétudes ou angoisses du personnel non calmées par la communication du chef d'entreprise impactent sur l'acte professionnel. Un sentiment de malaise peut ainsi rapidement fausser ou polluer la relation commerciale. Une réunion impromptue, une information sur le réseau intranet ou dans le journal d'entreprise, un courriel d'encouragement adressé à tous peuvent avoir une influence énorme sur l'atmosphère de l'entreprise et l'état d'esprit des salariés.

À ces outils de base, peuvent être adjoints d'autres outils, en complément, de façon à réaliser certains objectifs : se positionner nationalement ou internationalement, afficher des partenariats, favoriser le e-commerce, modifier son image, etc.

3.2 *Petit catalogue d'outils de communication contextuels*

3.2.1 *Le site Internet marchand*

Les sites internet marchands sont utilisés pour deux cas de figure : soit l'entreprise souhaite vendre uniquement sur internet, soit l'entreprise vend en magasin et sur le web. La configuration du site permet dans les deux cas aux clients de visualiser les produits proposés, leurs caractéristiques et tarifs, et de passer commande. La demande de devis est une option intéressante pour de nombreuses PME. L'intérêt pour le site marchand provient de la rapidité de l'acte d'achat suscité et de l'économie en personnel de prospection et de vente. Le coût du traitement des commandes n'est cependant pas à négliger surtout dans le cas du commerce classique associé au commerce numérique.

3.2.2 Le web 2.0

Le terme web 2.0 désigne un ensemble de pratiques, de technologies et de croyances partagées par des groupes d'internautes ou communautés. La communication Web 2.0 présente une dimension sociale et une dimension technologique étroitement liées et indissociables. La dimension sociale est représentée par les communautés virtuelles et les réseaux sociaux échangeant sur le Net. La dimension technologique est représentée par les techniques utilisant les connexions haut débit et par la réunion de l'ensemble des technologies actuelles d'Internet. Elle se matérialise par les avatars, blogs, widgets, wikis et flux RSS. La communication Web 2.0 suggère de passer de la communication ascendante à la conversation. L'image de l'entreprise devient ici l'affaire des visiteurs, internautes divers, clients et prospects et tout autre partenaire et non plus seulement celle du responsable de l'entreprise. Nous retiendrons deux avantages du web 2.0 : le dialogue avec le client et l'humanisation de l'interface homme-machine sur le site internet. Dialoguer avec le client, où qu'il se trouve devient réalisable ce qui représente un grand potentiel d'influence sur son marché. Humaniser l'interface homme-machine sur le site internet de l'entreprise par la présence d'un avatar (personnage qui matérialise l'assistance apportée à l'internaute) favorise l'achat.

Ces outils nous semblent primordiaux mais la liste n'est pas exhaustive. Chaque entreprise puisera dans ces deux boîtes à outils quelques instruments de sa communication. Selon son activité et son positionnement souhaités, elle pourra même privilégier un outil innovant sur lequel elle basera tout son message, par exemple un site Internet interactif pour une entreprise de service ou le web 2.0 pour une nouvelle activité. Toutes les combinaisons sont possibles en fonction de la réalité singulière de la PME.

Conclusion

Le dialogue avec les vingt PME d'Aquitaine examinées à la loupe nous conduit au constat suivant : le dynamisme des PME en matière de communication est flagrant. Les astuces, les trouvailles pour communiquer comme les grandes entreprises, avec des moyens inférieurs, sont la signature de grands chefs d'entreprise, inventifs, créatifs et volontaires ainsi que leurs équipes. Le sérieux accordé à ces questions d'image et de modes de communication est manifeste. Les différents profils et typologies que nous avons déga-

L'INVENTIVITÉ DES PME EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

gés de nos travaux avec ces entreprises n'ont pas permis d'aboutir à une sorte de modélisation de la communication de PME. En effet, chacune d'entre elles se révèle finalement dans son unicité. Chaque entreprise est donc en passe de trouver sa communication globale singulière en connaissance des arcanes généraux de ce qui semble être une science aujourd'hui : la communication.

