

## JOURNÉE DE RÉFLEXION DU 20 JANVIER 2018

Dans une perspective de reconquête de l'opinion publique définissons ce qui permet de valoriser l'Entreprise en terme de rhétorique.

### L'Essentiel :

De nouveaux visages, de nouveaux usages, de nouveaux mots plus favorables à l'Entreprise se détachent dans le paysage politique, économique et social français. Mais la bataille pour la revalorisation de l'Entreprise est encore loin d'être gagnée. Ces décalages et incompréhensions sont partiellement le fait du jargon déshumanisé forgé par les entrepreneurs eux-mêmes. Ils sont aussi le fait d'organisations, sinon ennemis, du moins adversaires de l'Entreprise dont les militants sont redoutablement formés et organisés. C'est donc un combat, une guérilla sémantique quotidienne que les entrepreneurs doivent mener. 3 axes ont été identifiés.

#### 1. Définir une stratégie d'influence

Parmi les priorités stratégiques, la valorisation de l'aventure humaine inhérente aux projets d'Entreprise apparaît cardinale. C'est celle-ci qui est porteuse à la fois de sens et de sociabilité. C'est donc ce concept qu'il convient de valoriser, en le déclinant au travers de storytellings adaptés aux différents publics et notamment des jeunes.

#### 2. Construire la dialectique de l'Entreprise

Le champ lexical de l'Entreprise est certainement à réinventer, mais il doit respecter un impératif catégorique : celui de l'éthique et de la vérité. Sans éthique et vérité, les effets boomerangs, notamment ceux des substitutions connotatives sont redoutables.

La question du porte-parolat de l'Entreprise apparaît aussi cruciale. Afin de déminer les terrains piégés depuis longtemps, le futur président du MEDEF devra apparaître comme un homme neuf, probablement l'équivalent pour le MEDEF de ce qu'est le Pape François pour l'Église Catholique.

Enfin, la communication de l'Entreprise doit réinvestir le champ émotionnel. Avant d'être la science des arguments, la dialectique est avant tout un torrent d'émotions. Ce sont celles-ci qui doivent fonder les différents storytellings valorisant l'Entreprise.

#### 3. Traiter les situations piégeuses.

Le dernier axe vise à identifier et à fournir une « boîte à outil » aux entrepreneurs pour traiter les situations piégeuses. Le fameux « cadeau aux entreprises » récité comme un mantra lors de l'adoption du CICE par les contempteurs de l'Entreprise, doit pouvoir devenir, un « cadeau aux collaborateurs ». La condition bien sûre, demeure de disposer d'études incontestables prouvant que ces sommes se seront traduites en augmentations de salaires, en investissements et en emplois.

Science et art du discours sur les esprits, la rhétorique aura trop souvent été utilisée contre l'Entreprise. Son caractère éminemment bénéfique pour le corps social impliquant création d'emplois et prospérité est nié. Le soupçon moral pèse sur les entrepreneurs. Ils auront ainsi été largement suspectés de vouloir détruire le système social français alors que précisément ils en sont les promoteurs, les contributeurs et les gestionnaires. La parole des entrepreneurs aura ainsi été dévalorisée et caricaturée. Sur 70 ans les pertes d'influence auront été majeures.

Il s'agit donc d'inventer une nouvelle rhétorique propre aux entrepreneurs, de bâtir une stratégie impliquant de nouveaux mots, de nouvelles paroles, de nouveaux concepts. Les temps sont favorables, l'hyper-révolution technologique mondiale est à l'œuvre depuis 2007 et s'accélère tous les jours. Les cartes sont rabattues, la nature de l'influence change, l'Entreprise est considérée en partie comme du ressort du Politique. D'ailleurs, nos principaux adversaires ne se déclarent pas forcément anticapitalistes, ceux-là, par la force des faits, ont été rejetés dans les limbes de l'histoire. Il s'agit surtout de ceux qui dénaturent les concepts, les dévient, les corrompent pour un bénéfice diamétralement opposé à la croissance et à la prospérité.

Aux entrepreneurs donc d'agir et d'empêcher les ennemis de l'Entreprise de convoquer au tribunal de l'opinion publique les nouvelles angoisses, les nouveaux fantasmes et les nouvelles peurs qui feraient rater à la France et aux français ces tournants historiques.

## I. DEFINIR UNE STRATEGIE D'INFLUENCE

### 1.1 Diagnostic :

Le macronisme serait-il finalement une cristallisation de tendances lourdes et latentes dans la société impliquant, en partie, une diffusion des thématiques de l'Entreprise ?

En tout état de cause, depuis quelques années, l'Entreprise aura remporté des combats rhétoriques majeurs. On peut ainsi citer la généralisation du terme « collaborateur » qui aura pu se substituer dans le langage fréquemment utilisé à celui « d'employé ». Ce dernier implique une connotation de domination sociale, ainsi, gommée. De même, le terme « charges sociales » s'est substitué à celui de « cotisations sociales », l'effet est important car les « charges » sous-entendent la nécessité de leur allègement, tandis que le terme « cotisations » implique leur pérennité puisqu'il introduit l'idée d'un bénéfice collectif différé. Autre exemple, le terme « potentiel » se substitue à celui de « productivité », lequel implique plus de labeur en moins de temps, donc plus de pénibilité.

Dans cette même logique, le Gouvernement part en « séminaire » de travail. Il s'agit là de méthodes d'entreprises au cœur de la machine de l'État. De fait, par-delà les mots, l'Entreprise gagne en influence, on peut ainsi citer la reprise de son champ lexical dans les ordonnances « Travail » d'Emmanuel Macron, et précédemment, dans le cadre du CICE sous François Hollande ou encore dans celui de la défiscalisation des heures supplémentaires promue par Nicolas Sarkozy. Quelques distorsions de type l'aversion à la perte démontrée par Steve Calman ne permettent pas toujours d'en



mesurer la portée. Certes l'Entreprise n'aura pas gagné toutes les batailles. Notre Dame des Landes est clairement à considérer comme une défaite, mais néanmoins la réalité est moins noire que les entrepreneurs peuvent la considérer.

Il n'en demeure pas moins que cette évolution demeure lente. Fondamentalement l'Entreprise n'est pas toujours comprise autant qu'elle devrait l'être. L'une des difficultés de fond réside dans le fait que les chefs d'entreprise et cadres dirigeants ont pu forger un champ lexical abscond et déshumanisé. Il est, certes, gage, de rationalité et de performances mais il demeure inintelligible au plus grand nombre et assez facilement tourné en dérision. Ainsi, contrairement aux politiques, les entrepreneurs éprouvent des difficultés à admettre certaines carences de techniques de communication, leurs présentations et mises en scène apparaissent largement fastidieuses, consanguines et stéréotypées. La performance est valorisée, l'humain n'est que très partiellement considéré, la RSE, à la mode, devenant trop souvent une figure de faire-valoir purement marketing et sans profondeur. Ce discours demeure ainsi largement inaudible. Il en ressort un déficit global d'appréhension du corps social des réalités entrepreneuriales renforcée par des carences typiquement françaises de culture économique et managériale.

Ces difficultés impliquent des incompréhensions sur la définition même de concepts se voulant pourtant fédérateurs. Par exemple, la bienveillance, dans une logique entrepreneuriale n'exclut pas le contrôle et la sanction. Contrôle et sanction, étant précisément considérés comme radicalement antinomiques du concept même selon d'autres personnes. C'est ainsi qu'un certain nombre de schémas issus pourtant de l'Entreprise popularisent des réalités qui lui sont contraires. L'Entreprise libérée est devenue synonyme d'Entreprise autogérée alors que fondamentalement il s'agissait de méthodes visant à monitorer la libération de la créativité dans le cadre de start-up de la Silicon Valley. Le concept de « Commerce Équitable », sous-entend que le commerce est largement inéquitable alors qu'à l'origine l'expression fut forgée comme la garantie d'un revenu décent en échange de produits de qualité vis-à-vis de producteurs locaux de pays en voie de développement.

Il en ressort, de fait, dans l'inconscient populaire, la survenance de structurations mentales impliquant des réflexes conditionnés de suspicion. Une opération de fusion entre entreprises, par exemple, qui aura impliqué un développement inespéré des carnets de commandes, sera, à priori, considérée par les personnes qui lui sont extérieures comme génératrice de plans de licenciements alors que précisément elle implique plus d'emplois.

Dans ce cadre, largement caricaturé par les publics qui ne lui sont pas favorables le MEDEF est devenu synonyme de CAC 40 alors qu'il regroupe une immense majorité d'entreprises de moins de 50 salariés. Ledit CAC 40, un temps assimilé dans les émissions humoristiques à la « World Compagny » fait souvent office de sinistre social, d'anti-France, d'exploitation généralisée.

Les mandataires du MEDEF peinent à se faire entendre notamment dans les domaines pourtant cruciaux de la formation professionnelle, de l'éducation, de l'apprentissage.

## 1.2 Méthodologie stratégique

Les mots d'Entrepreneur, de RSE, de start-up ont pu être identifiés comme valorisant largement l'Entreprise. Mais sans objectif clair, sans stratégie de communication, sans émotionnel, leur utilisation à outrance ne pourra impliquer qu'une succession de discours de belle résonance, certes, mais aussi de pure « langue de bois » stéréotypées et, en définitive, contre-productifs.

Prétendre influencer le débat public appelle à une véritable méthode réfléchie, cohérente et stable dans la durée. De fait, **il ne suffit pas d'avoir raison pour avoir raison**. Il faut convaincre.

Quelles méthodes adopter ?

### La définition stratégique

Cette étape est clairement un passage obligatoire, le fond du message précède toujours les mots et la forme. Sans définition stratégique toutes tentatives de créer une figure rhétorique s'avèrera veine.

- **Définition des cibles stratégiques**

Qui sont les cibles de communication ? De qui s'agit-il ? De l'ensemble de la société française ? Des jeunes ? Des salariés des entreprises ? Des partenaires sociaux ? Des ennemis de l'Entreprise ?

Comment caractériser ces cibles ? Qui sont-elles ? Quels âges ont-elles ? Où vivent-elles ? Quelles sont leurs inspirations ?

Quelles sont leurs positions vis-à-vis de l'Entreprise ? Favorables ? Défavorables ? Sans opinion ? Quelles sont leurs attentes ?

- **Définition des messages à faire passer**

Que veut-on promouvoir ? L'Entreprise ou les entrepreneurs ? Ou les deux ? Quelles réalités de l'Entreprise veut-on montrer ? Quelle adéquation de cette réalité avec les caractéristiques des cibles de communication ?

### L'élaboration de la rhétorique

L'élaboration de la rhétorique va au-delà du simple choix des mots même si ceux-ci sont d'une importance cruciale. Fondamentalement l'élaboration de figures de rhétorique n'a que peu évolué depuis Aristote au IV<sup>ème</sup> siècle avant Jésus-Christ. Le Précepteur d'Alexandre l'aura théorisée en distinguant 3 concepts :

- Le logos c'est-à-dire l'argumentation, il s'agit du faisceau d'arguments et de contre-arguments destinés à emporter la conviction, le logos intègre toute la sémantique.

- L’Ethos, c’est-à-dire l’image que l’on projette de soi-même. La traduction marketing en est la marque véhiculant des valeurs. Par exemple Apple n’argumente plus dans ses publicités sur la qualité de ses téléphones. L’Entreprise de Cupertino délivre uniquement comme message qu’il s’agit de téléphones Apple. Son Ethos suffit à les vendre. Parfois, il suffit de dégager une image d’autorité, une image de compétence, une image de sérieux pour emporter la conviction des interlocuteurs.
- Le Pathos, c’est-à-dire les émotions que l’on suscite chez nos interlocuteurs. En effet, la conviction ce n’est pas qu’une affaire de rationalité. C’est souvent une affaire d’affect, d’émotionnel. Pour s’en convaincre, il est possible de considérer la structure des meetings de n’importe quel homme politique et d’analyser la réaction émotionnelle des spectateurs. La conviction ce n’est pas que des arguments, c’est avant tout un torrent d’émotions. C’est ce torrent d’émotions qui détermine la seule action politique qui vaille lors des élections, c’est-à-dire glisser le « bon » bulletin dans une urne.

## Le lobbying

L’élaboration de la rhétorique permet de structurer un discours, une méthodologie de conviction. Elle est une des conditions du succès de l’action. Mais imposer une marque, une idée, un champ lexical dans le débat public demande une mise en œuvre déterminée. Il s’agit d’un travail de conviction en continu et sur grande échelle. C’est-à-dire un travail de lobbying de terrain. Le message qu’on veut promouvoir doit pouvoir être synthétisé dans une formule qui doit avoir l’évidence de la simplicité. Elle doit intégrer une musicalité, une consonance, elle doit sonner juste et clair, elle doit être précise. Le fameux, il faut changer les « visages et les usages » d’Emmanuel Macron est un excellent exemple.

Ensuite elle doit être reprise sur le terrain, être l’objet de tribunes, d’éditoriaux, être communiquée sur les réseaux sociaux. L’idée doit être vulgarisée au sein des débats contradictoires sur l’ensemble du territoire. En fait, le message doit faire l’objet d’une véritable guérilla portée par l’ensemble des militants du MEDEF selon des techniques éprouvées, théorisées notamment par Schopenhauer. Il faut ainsi développer le goût de la conviction des entrepreneurs. Il faut les former aux techniques de résistances aux déstabilisations systématisées par attaques personnelles, instrument ultime de la rhétorique.

## Le feed-back

Il apparaît important de pouvoir développer un feed-back et une évaluation sur les actions d’influence initiées par le MEDEF en Pays de la Loire. Il devrait impliquer des dispositifs concrets. Tout d’abord, la sollicitation d’acteurs extérieurs au monde de l’Entreprise susceptibles d’apporter leur regard, leurs critiques, leurs avis sur le fonds. Il s’agirait aussi de solliciter une agence spécialisée pour faire remonter et analyser les retombées presse et réseaux sociaux des actions conduites. Ce type de dispositif n’existe pas encore, par exemple aucune analyse n’aura été menée sur la Semaine de l’Industrie, ou encore la campagne « Industri’elle ».

### 1.3 Axes stratégiques de communication :

#### Qui veut on valoriser ?

Faut-il valoriser l'Entreprise ou l'Entrepreneur ? Ou encore les associations patronales ? Le distinguo n'est pas clair, même dans la communication du MEDEF national, le débat apparaît souvent plombé par les considérations fiscales des entrepreneurs. De fait, la question implique des réalités différentes et donc des messages différents. L'Entrepreneur est avant tout un être humain, un citoyen, un homme responsable de l'activité et des salariés qu'il gère. L'Entreprise c'est un cadre, une organisation, celle qui permet l'aventure humaine, le développement de projets, la sociabilité.

Bien sûr, les deux concepts sont liés : pas d'entreprise sans entrepreneur, mais il semble préférable de mettre en scène avant tout l'Entreprise. En effet, selon les sondages et les enquêtes, les salariés entretiennent un lien affectif avec l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Il est possible d'insister, par exemple sur son rôle social et sociétal, le sens qu'elle donne, ses valeurs puis dans un second temps sur l'Entrepreneur dont les motivations sont plus floues et dont l'image globale est susceptible de pâtir gravement de la médiatisation d'un seul patron voyou.

#### Donner du sens et du lien social

Une des difficultés de communiquer sur l'Entreprise demeure son but et sa mission qui ne font rêver personne, du moins quand ils sont exprimés en résultat net, en k€ ou en valorisation de participations. C'est là toute la différence entre une équipe sportive qui concourt vers la victoire et l'Entreprise. Pourtant, deux dimensions de l'Entreprise ne sont pas assez explorées et semblent, pourtant, fondamentales. La première implique le sens que l'Entreprise offre. Elle est, par définition, le lieu du projet, celui où s'invente le futur ; sa dimension innovante change la vie. Là réside probablement le succès de la valorisation des start-up ou, encore, l'attrait pour les entreprises prestigieuses du numérique (les GAFSA notamment). Ces « boîtes » dynamiques permettent de participer à un projet collectif qui dépasse le seul collaborateur. Par opposition on peut citer les « bullshit jobs » où l'utilité des tâches souvent administratives n'a rien d'évident. Une des défis de communication demeure de montrer la dimension « Projet » et « Lieu des possibles » de toutes les entreprises qu'elles soient technologiques, mais aussi industrielles, de presse ou de gastronomie...

Le lien social est lui aussi d'une importance capitale. Outre des difficultés matérielles souvent prégnantes, le chômage apparaît insupportable car il contribue à couper ce lien social et à isoler l'individu. Or l'Entreprise c'est avant tout de la sociabilité. Même le free-lance tisse des liens avec ses clients, fournisseurs, interlocuteurs... On peut citer le cas d'un auto entrepreneur spécialisé dans le ramassage des sapins de Noël. Les dimensions d'utilité et de proximité sont valorisées après les fêtes dans le quartier où il exerce.

Les modes projets, les méthodes agiles de plus en plus popularisées au sein des entreprises peuvent devenir le creuset de nouvelles fraternités. Un peu à l'image de celles constatées dans l'armée où le combat forge des sociabilités très fortes. On parle ainsi de fraternité d'armes. Il n'est évidemment pas question de violences physiques au sein de l'Entreprise, néanmoins il est possible d'imaginer des « fraternités de challenge » fortes, forgées, précisément, dans le creuset du développement de projets.

Ces deux dimensions, sens et sociabilité apparaissent importantes car elles permettent de faire le lien entre toutes les entreprises, de l'auto-entrepreneur au CAC 40. C'est probablement dans ce duo de concepts que réside la valorisation de l'Entreprise dans toute sa diversité.

## Mettre en scène l'Entreprise

Il convient d'être clair et de tenir un discours de vérité. La communication, la rhétorique peut beaucoup. Mais elle ne peut pas changer l'eau en vin, ni le plomb en or. La violence sociale exprimée lors de plans de licenciements, par exemple, perdurera. Il ne s'agit pas de nier cet aspect, la démarche serait contre-productive. Par contre il s'agit de montrer une autre image de l'Entreprise pour prouver que l'Entreprise ce n'est pas que des plans sociaux ou des golden parachutes.

Dans ce cadre la mise en scène est fondamentale, un peu à l'image des émissions Top Chef ou encore Cauchemar en Cuisine qui ne nient pas les difficultés de tenir un restaurant. Ces deux émissions explorent, en fait, les thématiques de l'aventure humaine dans les entreprises culinaires. Elles auront eu un impact fondamental engendrant la sympathie du public et des vocations fortes et nombreuses pour les secteurs de l'Hôtellerie-Restauration.

De telles émissions existent mettant en scène l'Entreprise d'une façon plus générale, Patron Incognito par exemple, instant sur le lien social entre patrons et salariés...Ou encore cette émission où des responsables des achats sélectionnaient des inventions au Concours Lépine pour les proposer dans leur enseigne. Le produit, simple mais ingénieux, d'un groupe de lycéens avait été récompensé, l'émotion générée par ce succès avait été extrêmement valorisante.

Mais ces initiatives sont rares. Les entrepreneurs et les dirigeants y rechignent car ces mises en scène les obligent à sortir de leur zone de confort. Un des axes fondamentaux demeure de multiplier ces témoignages, ces mises en scène d'aventures humaines afin de populariser l'Entreprise comme terrain de projets et de sociabilités. De fait, elles génèrent des images cérébrales, des effets d'hypotypose, de proximité du public avec les entreprises et les entrepreneurs. Un nombre infini de belles histoires peuvent être racontées, par exemple ce couple d'entrepreneurs implantés à Rennes qui croient en son projet, ne se paye pas et travaille 13 heures par jour, mais c'est là, la condition du succès. Beaucoup d'exemples peuvent être trouvés, y compris dans l'industrie, le développement des nouvelles automobiles en partie autonomes constituerait une excellente thématique....

## L'impératif de la vérité

Le courage de la vérité est un impératif. Rien de plus délétère que le sentiment de déception résultant de l'écart entre la promesse d'un concept communicant et la réalité. La non-inversion de la courbe du chômage chère à François Hollande aura compté pour beaucoup dans son impossibilité de se représenter. Par ailleurs comment le MEDEF peut-il être encore crédible quand il aura affiché des pin's promettant 1 million d'emploi en échange du CICE ?

## Prendre en compte les nouveaux modes de vie, les nouvelles aspirations

La communication de l'Entreprise et des entrepreneurs doit probablement mieux prendre en compte les nouveaux modes de vie et les nouvelles aspirations. La notion de travail par exemple doit certainement pouvoir être réexaminée. D'un côté, nos concitoyens ne rechignent pas à travailler, ils sentent qu'il s'agit du fondement de la prospérité et du progrès. Mais d'un autre côté, le travail est de moins en moins central dans la vie courante. Ainsi, nos grands-parents vivaient 500 000 heures, ils travaillaient 200 000 et dormaient 200 000, il leur restait 100 000 heures de loisirs. Aujourd'hui, l'espérance de vie s'élève à 700 000 heures, la durée de sommeil est stable, par contre la durée du travail aura été divisée par deux (100 000 heures), il reste donc 400 000 heures de temps de loisirs....

Par ailleurs, il s'agit d'intégrer plus pleinement les générations Z, une partie de ces jeunes est complètement délaissée. Ils adoptent un mode de vie frugale en ayant renoncé au « Superflu, chose très nécessaire » selon le mot de Voltaire. Ils n'ont pas de vision du monde et n'en attendent rien. Plus fondamentalement cette génération « J'y ai droit » nous invite à nous poser des questions plus fondamentales. Comment définir un « patron » quand le concept même de hiérarchie est fortement remis en cause ? Comment prendre en compte les nouvelles visions des emplois du temps que les jeunes générations souhaitent plus libres sans pour autant qu'ils soient une expression de l'absence de travail ? Comment concilier un besoin très fort d'autonomie, mais aussi une vraie demande de sécurité ? Et d'une façon plus générale, que veulent vraiment les jeunes ?

Une partie de la réponse tient certainement dans les résultats d'une enquête lourde (2 400 jeunes interviewés) réalisée par les associations professionnelles mayennaises. Les jeunes n'ont pas de perception de l'Industrie, ni en bien, ni en mal. Ils ne la connaissent pas, tout simplement. Comment les attirer vers ces métiers ? Ce n'est ni vraiment une question d'argent, ni une question de pénibilité de travail, ni d'environnement. Les jeunes veulent du fun ! Du plaisir dans leur travail ! Or, la communication autour des métiers de l'Industrie reste très traditionnelle, valorisant plus une fierté du geste ouvrier et taisant les différentes fonctions de conception, d'achats, de management pourtant susceptibles de provoquer de l'intérêt, du sens et du plaisir. Toute la communication auprès des jeunes invite là encore, à sortir les entrepreneurs de leurs différentes zones de confort.



### Déminer les concepts qui font peur :

La communication de l'Entreprise ne peut pas faire l'économie de déminer les concepts anxiogènes. L'automatisation, la robotisation en font certainement partie. Des rapports ont pu, ainsi, déterminer que 57 % des heures de travail en France seraient automatisables. Dans ce cadre, il existe des craintes latentes de disparition du travail. Pourtant les arguments en faveur de l'intégration accélérée de la technologie ne manquent pas. Le modèle industriel allemand est ainsi celui qui utilise, et de loin, le plus de robots, c'est aussi le plus puissant et celui qui emploie le plus de salariés en Europe. Certes, des emplois vont disparaître mais les gains de productivité sous-jacents vont permettre de libérer des heures de créativité, d'imagination et d'innovation qui changeront la vie et qui seront source de nouveaux emplois que nous ne connaissons pas encore.

Les concepts d'aversion au risque et de récompense du risque sont aussi largement à revisiter et à réinvestir.

## 2. CONSTRUIRE LA DIALECTIQUE DE L'ENTREPRISE

### 2.1. Le Logos

Le logos, les mots sont les armes d'une bataille vis-à-vis desquels les entrepreneurs apparaissent occuper des positions sur des terrains minés. Par exemple, techniquement, les plans de départs volontaires institués par les ordonnances Macron sont vraiment fondés sur ledit volontariat. Mais les réflexes conditionnés au sein de la population impliquent leur catégorisation en plan de licenciements collectifs imposés trainant son lot de drames humains. Pourtant des techniques propres au logos peuvent permettre aux entrepreneurs de reconquérir du terrain

### Utiliser un champ sémantique éthique et authentique

Sur le long terme l'authenticité paye, ainsi entre Raymond Barre à la fin des années 70 et le gouvernement Fillon de la fin des années 2 000 les politiques publiques visant à augmenter les prélèvements obligatoires et à baisser les dépenses publiques auront successivement été baptisées « plan d'austérité », puis « plan de rigueur », puis « gestion sérieuse des deniers publics ». Il s'agissait à chaque fois de se différencier de ses prédécesseurs en désamorçant l'impopularité d'une politique pourtant rendue nécessaire par la situation budgétaire et comptable de la France. Mais cette technique, aura été tellement usée que l'exercice de sa promotion dans les médias en aura fini par être ridicule. D'où la révolution tactique de François Fillon qui se sera livré pendant 3 ans, sur les différents plateaux télévisés, à un exercice d'authenticité en employant sans fard ni artifice le mot « rigueur » comme valeur cardinale de son programme. Son électorat lui en aura été gréé. Cet exercice lui aura valu le gain de la Primaire de la Droite et lui aurait sans doute permis la victoire à l'élection présidentielle s'il n'avait pas été plombé par l'affaire dite « Pénélope ». L'authenticité demande du courage mais elle paye. La tromperie, quand elle est démasquée, et elle l'est de plus en plus souvent, tue.

## Développer une véritable intelligence sémantique

L'obligation de vérité et d'authenticité n'interdit cependant pas de retravailler les concepts afin d'introduire dans le débat un champ sémantique plus valorisant pour l'Entreprise. A condition, bien sûr, d'y mettre du sens, de l'éthique et de la profondeur. Par exemple, « l'internationalisation » sous-entend de nouveaux marchés et donc plus d'emplois dans les territoires français où les sièges des entreprises sont implantés. La « délocalisation » au contraire est connotée très négativement puisqu'elle implique des départs et suppressions d'emplois de ces mêmes territoires Français. Dans cette logique, il convient d'être tous un peu Entrepreneurs plutôt que PDG, un peu RSE à condition d'y inclure un minimum de fond, un peu start-up. Il convient aussi de préciser les valeurs de l'Entreprise, le concept étant, pour le moment connoté très positivement.

Il convient probablement aussi de revisiter certains schémas de façon inattendue, par exemple le terme très germinaliste de « Forge » », véhiculant son lot de sueur, de labeur, de poussière et de drames, désigne pour les plus jeunes le plus grand site de téléchargement de logiciels en open source....

Par ailleurs, rien n'interdit de détourner intelligemment, pour dévitaliser, le vocabulaire de l'adversaire. Ainsi pendant des décennies l'«Écologie » aura été un marqueur fort d'appartenance à la gauche. La droite parlait de « politiques d'environnement ». Le déclin de l'Écologie politique aura débuté le jour de l'institution d'un ministère de « l'Écologie » par Jacques Chirac, celle-ci de fait n'était plus ni de droite, ni de gauche, son caractère clivant tombait.

Enfin certaines images ou métaphores pourraient être considérées comme heureuses. Par exemple le champ sémantique sportif, très populaire, pourrait être repris dans le cadre de la promotion de l'Entreprise dans un but pédagogique. Les dirigeants du club s'apparentant au Conseil d'Administration, l'entraîneur au directeur opérationnel et, donc, l'équipe, précisément aux collaborateurs. On a pu aussi évoquer la place de l'Entreprise dans la société par analogie au corps humain. Le cerveau serait le Gouvernement, l'Administration et l'État constitueraient le squelette et les entreprises, les muscles.

## Identifier les gros mots et concepts négatifs

Un certain nombre de mots et de concepts auront pu être piégés par les adversaires de l'Entreprise en ce sens que d'une connotation noble, positive, ils sont maintenant connotés négativement. Ils impliquent des notions d'exploitation, de labeur ou de pénibilité. Parmi le florilège on peut ainsi citer : production, fabrication, industrie, métallurgie, apprentissage (connoté « échec » dans la communication de l'Éducation Nationale, au même titre que le redoublement), tout ce qui est manuel. Sont aussi connotés très négativement tout le champ lexical impliquant une sélection : ressources humaines, compétences, compétitivité. Est aussi proscrit tout ce qui implique la notion de compétition impliquant vainqueurs et vaincus. Par exemple, les Olympiades des Métiers autrefois promues par la Région Pays-de-Loire sont

devenues le Salon des Métiers. Certains acronymes sont devenus péjoratifs : GPEC, par exemple est devenu synonyme de plan de licenciements. Tandis que d'autres sont dénaturés, CDI par exemple est très souvent traduit par Contrat de travail à durée Infinie, alors que le « I » veut dire « indéterminé ».

## Éviter les figures rhétoriques trompeuses

L'erreur commune, face à l'obligation de sortir de sa zone de confort, réside dans le fait d'utiliser des figures de rhétorique trop évidentes pour tromper ou induire en erreur ses interlocuteurs ou l'opinion publique. Dans un monde de communication où tout est message la duperie dure de moins en moins longtemps avant d'être démasquée et, alors, elle est de plus en plus délétère.

- **Promesses implicites**

Désigne le fait de charger en promesses impossibles à tenir des concepts d'action. Par exemple en 2002, le champ lexical intégré dans une loi de modernisation du secteur médico-social promettait des changements radicaux en impliquant plus de proximité de terrain et la préoccupation de placer l'utilisateur au centre de l'action. Des années plus tard, rien n'aura véritablement changé. Par contre-coup ce champ lexical aura été source de désespérance et de colère.

- **Substitutions connotatives**

Considérées comme un « tarte à la crème de la rhétorique », il s'agit de remplacer un terme connoté négativement par un autre plus neutre gommant les réalités dérangeantes sous-jacentes. Par exemple « Plan de Licenciements », devenu tour à tour « Plan Social » puis « Plan de Sauvegarde de l'Emploi » ...Plus personne n'est dupe...

- **Adjectivation**

Il s'agit d'une re-connotation quand un terme est ancien pour créer des catégories de langue de bois, certes différenciantes mais sans réalité sous-jacente : par exemple « la gauche forte » ou encore « la droite populaire ». Il est vrai que le procédé peut être plus pernicieux comme « L'Économie Sociale et Solidaire » sous-entendant que par essence, l'économie n'est ni sociale, ni solidaire.

## 2.2 L'Ethos

Le porte-parolat de l'Entreprise apparaît problématique. Sans évoquer un certain nombre de personnes manifestement néfastes comme Sophie de Menton se plaçant systématiquement dans la provocation, le Président du MEDEF, personnalisant l'Entreprise concourt à l'incompréhension entre les citoyens et l'Entreprise.



Il est certain que des expressions malheureuses employées par Pierre Gattaz sur les plateaux de télévision comme son souhait que les « chômeurs se bougent un peu les fesses » auront été dévastatrices. Mais au-delà, le MEDEF est victime de phénomènes de prolepses. Il véhicule depuis des années, des images et des phantasmes évoquant tellement le mépris des puissants, la destruction sociale et les promesses non tenues (Ernest Antoine Seillière, archétype du « Baron », les parachutes dorés, le pin's 1 million d'emplois), que la parole de l'institution patronale, quel qu'en soit le message porté, est, par essence, suspecte.

Dans ce cadre, l'élection du nouveau président du MEDEF en juin s'avèrera cruciale. Il est fortement à souhaiter que le nouveau « patron des patrons » puisse être au MEDEF, ce que le Pape François aura été à la l'institution ecclésiastique. La rupture de doctrine paraît très souhaitable. Imaginer une contribution de l'Entreprise au bien-être général en impliquant la valeur ajoutée de l'automatisation est une piste. Le nouveau Président du MEDEF devra réussir le tour de force réalisé par Nicolas Sarkozy ou Emmanuel Macron : apparaître comme un homme neuf alors précisément qu'il sera issu de l'Entreprise. C'est là la condition *sine qua non* de rendre une virginité à son champ d'intervention.

Au-delà de la présidence du MEDEF, il apparaît nécessaire que les entrepreneurs puissent agir au quotidien afin de mieux incarner l'Entreprise.

La première idée est d'éviter les postures de type « Calimero », visant à se défendre systématiquement des attaques grossières portées, car ainsi paradoxalement l'idée sous-jacente est renforcée. C'est là la logique du « pas de fumée sans feu ». Par exemple argumenter sur le fait qu'il n'y pas que des « vaches en Mayenne » renforce, en fait, l'idée que la Mayenne est un territoire plus que rural. Mieux vaut éluder la question bovine et valoriser le Laval Virtual. Il en est de même des entrepreneurs. Mieux vaut parfois éluder les attaques directes et les préjugés et se concentrer sur le projet de l'Entreprise de façon plus positive.

De fait, il est important pour les entrepreneurs de ne pas s'enfermer dans des postures de honte culpabilisantes. Il s'agit d'être fier des réalisations de l'Entreprise et de valoriser sa contribution à l'intérêt général et à la cohésion sociale.

Par ailleurs, il est important de faire accéder la jeune génération de chefs d'entreprises au mandats et fonctions représentatives comme lors des élections CCI en Maine-et-Loire. Le discours est dépoussiéré, les techniques plus directes et l'image valorisée. D'une façon plus large, il serait intéressant aussi de réétudier la posture des mandataires MEDEF dans les instances. Par exemple au CESER, les nécessités de consensus dans les livrables cachent la profondeur des débats en Commission.

Enfin, il ne faut jamais oublier que les meilleurs ambassadeurs de l'Entreprise ce sont les salariés eux-mêmes. Ainsi dans le baromètre Edelman, un directeur financier ou un dirigeant ne dispose que d'un taux de confiance que de 37%. Ce taux monte à 60 % quand c'est un salarié qui s'exprime sur son entreprise.

### 2.3. Le Pathos

Le Pathos, l'émotionnel, est consubstantiel à l'état d'activité cérébrale des êtres humains. Dans « l'Erreur de Descartes » Antonio Damasio démontre l'incapacité radicale de décision d'individus dont les zones cérébrales dans lesquelles réside le siège des émotions auront été endommagées. La décision purement rationnelle est inintelligible à l'entendement humain car elle implique trop de facteurs impossibles à évaluer de façon exhaustive. L'émotionnel agit donc comme une simplification rendant possible la prise de décision. De fait, même les décisions en apparence les plus rationnelles, sont teintées d'émotionnel. Au Sénat, l'efficacité d'un discours impliquant la description de situations concrètes d'un département d'Outre-Mer est démultipliée par rapport à celle d'un discours n'impliquant que des chiffres, aussi pertinents soient-ils. Ainsi, intégrer un peu d'émotionnel dans la communication de l'Entreprise s'avère donc crucial. C'est d'ailleurs tellement vrai que même des fonctions d'audit et d'expertise financière, pourtant très austères, peuvent intéresser si elles sont racontées avec passion.

La meilleure façon de travailler l'émotionnel dans le cadre de la communication de l'Entreprise demeure encore de construire et de narrer de belles histoires, de beaux récits de projets d'Entreprise tels qu'identifiés dans les axes stratégiques impliquant à la fois sens et sociabilité. C'est aussi construire un discours très concret mettant en valeur la création d'emploi, le fait que l'Entreprise puisse permettre à ses collaborateurs de se lever le matin, d'accéder à un statut social et d'éduquer leurs enfants.

En revanche ce qui est difficile pour un entrepreneur dirigeant une entreprise d'une certaine taille c'est de pouvoir s'adresser directement aux salariés et de faire passer ses messages de cette façon. En effet ses interlocuteurs sont les Institution Représentatives du Personnel qui forment un écran à cette transmission du Pathos.

Par ailleurs, il apparaît contre-productif de jouer la souffrance du chef d'entreprise dans les moments de difficultés contre celle du salarié qui est licencié. Tout d'abord, car la situation du chef d'entreprise aura été choisie contrairement à celle du salarié supposée subie. Ensuite, le chef d'entreprise est supposé bénéficier du triple capital, financier, académique et relationnel qui doit lui permettre de rebondir. Enfin de la même façon que le corps social attend du médecin qu'il soigne ses patients et non qu'il expose ses états d'âmes, il est attendu du chef d'entreprise qu'il crée de l'emploi et de la prospérité et non qu'il s'épanche sur sa souffrance.

## 3. TRAITER LES SITUATIONS PIÉGEUSES.

### 3.1. Le « cadeau aux entreprises »

Parmi les concepts et les formules piégeux dressés par les adversaires de l'Entreprise celui de « cadeau aux entreprises » est particulièrement disqualifiant. Léa Salamé, dans une interview de Pierre Gattaz aura pu l'utiliser 4 fois, mettant, ainsi le Président du MEDEF en difficulté. La formule donne l'idée qu'il s'agit de sommes prélevées de façon illégitime aux salariés pour être données sans contreparties et de façon abusive aux entreprises. C'est d'ailleurs cette même thématique qui aura gravement handicapé Nicolas Sarkozy, contraint d'annuler le bouclier fiscal précipitamment car soupçonné d'être un cadeau aux riches.

Deux tactiques de réponse peuvent être menées.

Soit répondre pieds-à-pieds et corriger systématiquement ses interlocuteurs en cas d'emploi de la formule. Outre un effet « Calimero » (si on conteste, c'est que c'est vrai, voir plus haut), cette tactique donne une image « tatillonne » forte et en définitive ne fonctionne pas toujours.

Soit argumenter en disant que, oui c'est un cadeau aux entreprises mais qu'il bénéficie avant tout aux collaborateurs. On peut ainsi jouer sur l'émotion en donnant des exemples de salariés qui auront conservé leur emploi ou obtenu des augmentations de salaires grâce au CICE. François Hollande avait ainsi fait d'une bourde, « le Président Normal » un slogan de campagne efficace. La difficulté demeure, dans le cadre du CICE de disposer d'études incontestables prouvant que le bénéfice du CICE aura bien servi prioritairement les augmentations de salaires et l'investissement. Dans le cas contraire l'effet boomerang sera délétère.

### 3.2 Les autres thématiques piégeuses :

- Optimisation fiscale amalgamée en fraude fiscale (Panama Papers)
- Parachutes dorés (toujours choquants car ils se montent en millions € mais d'autant plus délétère qu'ils surviennent après un échec)
- Discrimination Hommes/femmes
- Travailleurs détachés
- Apprentissage
- Grandes déclarations sociales et sociétales des multinationales qui accouchent de piètres réalisations
- Éducation (entreprises suspectées de former des employés pour leur production et non pour développer l'esprit critique des jeunes)
- Chômage
- Plans sociaux
- Ruptures conventionnelles collectives
- Compétitivité
- Délocalisation

### ONT CONTRIBUÉ A CETTE JOURNÉE DE RÉFLEXION :

Anne-Lise Robin, Frédérique Barbeau, Xavier Tostivint, Cyrille Boureau, Patrick Richard, Gérard Lequeux, Jérôme Houdin, Vincent Charpin.

Animatrice : Isabelle Carré

Rédactrice : Olivier Cavaro

Expert : Clément Viktorovitch

### INVITATION A RÉAGIR - INVITATION À PARTICIPER :

Vos notes et commentaires sur le sujet sont les bienvenus, ils pourront enrichir de nouvelles rubriques sur notre site et seront particulièrement utiles pour la préparation de nouvelles journées de réflexions. N'hésitez pas à nous les adresser sous fichier Word ou PDF à [isabelle.carre@ieloinstitut.com](mailto:isabelle.carre@ieloinstitut.com)

### NOUS INTERVENONS DANS VOTRE ENTREPRISE OU ORGANISATION :

Pour organiser des journées de réflexion ou des formations « sur mesure » centrées sur vos problématiques n'hésitez pas à nous contacter. Nous définirons ainsi ensemble le format le plus adapté en fonction du thème souhaité et de vos contraintes.

N'hésitez pas à appeler Isabelle au 06 04 42 41 61 ou par mail [isabelle.carre@ieloinstitut.com](mailto:isabelle.carre@ieloinstitut.com)