

# Communication et gestion symbolique dans le marketing

*Article inédit.*

*Mise en ligne avril 2001.*

## Bernard Floris

*Bernard Floris est enseignant-chercheur au Gresec. Son travail est orienté dans quatre directions complémentaires : la fonction des processus symboliques dans les rapports sociaux ; les technologies de gestion de l'opinion dans l'espace public ; les fonctions de la communication dans les entreprises et le marketing comme modèle dominant d'ingénierie symbolique des relations sociales.*

*Il a notamment publié La communication managériale (PUG, Grenoble, 1996).*

## Plan

De la gestion du marché aux relations publiques généralisées

La scientification de la gestion du social

Du marketing management au marketing social

De l'image du produit au marketing communicationnel

L'utilité et le symbolique, la fonction et le signe

La communication institutionnelle ou le marketing des idées

L'ingénierie symbolique

L'intégration du marketing, de la publicité, des relations publiques et de l'ingénierie sociale

Formes symboliques et technologies intellectuelles

Conclusion

Références bibliographiques

Comment le marketing a-t-il pu devenir une démarche universelle de gestion des relations humaines et sociales, bien au-delà du marché ? À la base de cette emprise, il y a évidemment l'universalisation des relations marchandes. Mais le marketing est tout autant le produit de l'hégémonie du marché que l'un de ses promoteurs principaux. Son champ d'activités est immense : depuis une cinquantaine d'années, toutes les grandes et moyennes entreprises possèdent un tel service et des milliers d'agences louent leurs compétences en la matière. Mais cette puissance s'appuie aussi sur une *capacité à produire des relations sociales et à les gérer*. Cette capacité consiste à mettre en cohérence des relations organisées, des comportements réglés et des représentations déterminées. C'est de ce dernier volet d'une gestion symbolique que traite cet article.

L'objet du marketing est ici construit à la fois comme démarche universelle de gestion des relations sociales, et comme forme aujourd'hui dominante des technologies intellectuelles de communication. C'est principalement, selon nous, à partir de sa structure communicationnelle que le marketing a pu se propager de la sphère marchande à l'ensemble des secteurs sociaux ou des institutions, et qu'il a rassemblé des technologies de gestion du social disparates. Pour construire cet objet de recherche, nous sommes partis de l'analyse de la formation de la fonction communication dans les entreprises et de ses discours et pratiques professionnelles (Floris, 1996). La fonction et les procédés de la communication dite institutionnelle se sont eux aussi propagés dans toutes les organisations après avoir été conçus dans les grandes entreprises au début des années quatre-vingt. Avec l'universalisation du modèle de la relation « client-fournisseur » externe et interne, elle a été selon nous un des moyens principaux de propagation de la démarche du marketing.

Le nom même de marketing portera toujours l'empreinte de son origine commerciale.

Mais on peut se demander si cette généralisation n'est qu'une importation du modèle de la relation entre producteur et consommateur, ou bien s'il n'existe pas un élément autonome dans la structure originelle de la relation marchande qui soit généralisable à la gestion du social. Des expressions comme « vendre » des idées ou bien « vendre » une personnalité comme une marchandise ont cours depuis longtemps. Ces métaphores du sens commun comparent avec bon sens la séduction commerciale à la séduction politique. Mais comme toute métaphore, elles procèdent à une condensation réductrice. Ni les idées, ni les personnes, ne se vendent à proprement parler. Leur communication n'est jamais directement un échange monétaire. Il n'y a d'ailleurs pas d'échange du tout, mais plutôt une captation de l'esprit du destinataire. On observe effectivement qu'une marchandisation des échanges symboliques s'inscrit dans la marchandisation généralisée de relations humaines qui échappaient ou échappent encore au commerce. Si le travail de fabrication des idées procure une rémunération à celui qui fait transporter ses idées par l'intermédiaire des éditeurs et via des publications, il n'en reste pas moins que l'effet produit par ses idées, leur plus ou moins grande appropriation, n'est pas le produit direct de l'achat du support. Propager des idées peut rapporter des bénéfices commerciaux lorsqu'elles sont un motif d'achat. Mais l'influence produite par une idée est un « bénéfice symbolique » au sens où le « gain » est celui de l'appropriation de l'idée par le destinataire. Le travail de l'idée en elle-même n'est pas un processus commercial mais symbolique. Il faut trouver dès lors ce qu'il y a de non marchand dans la circulation des productions symboliques du marketing, qui ne soit pas lié obligatoirement à une marchandise ou à un produit de consommation.

#### **DE LA GESTION DU MARCHÉ AUX RELATIONS PUBLIQUES GÉNÉRALISÉES**

Quatre formes de gestion des relations sociales sont apparues séparément au début du siècle : le marketing des ventes, la publicité, les relations publiques et le *human engineering*. Il me semble que leur jonction progressive a constitué la forme actuellement dominante de gestion du social, que nous proposons de nommer forme marketing de communication. Dans une première période, le marketing des ventes et la publicité des marchandises ont tout d'abord été joints dans le *mix* avec les stratégies prix et produits. Puis dans une seconde période, l'apparition de différentes formes de marketing social (non directement commercial) ont absorbé les pratiques des relations publiques. Enfin, l'ingénierie humaine et sociale est devenue un véritable marketing global et intégré des relations des institutions avec leurs « publics internes et externes ». Ce processus d'intégration sera analysé dans cette première partie historique.

Le marketing commercial peut être entendu en un sens restreint et en un sens large. La discipline aujourd'hui connue par ses aspects de management, de stratégie, d'étude de marché et de mix (sens restreint), a désigné, dans les années vingt, les activités d'optimisation des ventes au stade de la distribution (sens large), lequel est devenu ensuite un élément du mix. Dit autrement, on est passé d'un marketing de l'offre à un marketing du rapport entre l'offre et la demande de masse (l'un ou l'autre terme dominant selon les conjonctures) (Cochoy, 1999, p. 148-149). Le passage du sens large au sens restreint peut résumer l'histoire du marketing.

#### **La scientification de la gestion du social**

Les prémisses de la démarche du marketing ont commencé par la recherche d'une science de la distribution pour optimiser les ventes dans la période de la crise de 1929 (Cochoy, 1999, p. 135). C'est dans la foulée du *New Deal* que naquit l'*American marketing association* et le *Journal of marketing*. L'activité publicitaire avait connu un développement

plus précoce. Les grands industriels ont, dès le début du siècle, conçu le projet de favoriser la mentalité consumériste correspondant au dispositif industriel de masse (Ewen, 1983, p. 67). Mais la rationalisation d'une telle démarche n'en était qu'à ses débuts et il lui manquait l'intégration au processus général du marché que lui apportera le marketing. Dans le même temps, d'autres disciplines cherchaient à engager salariés et patrons dans un même effort de productivité. La naissance du *Human engineering* à partir des expériences d'Elton Mayo visait à humaniser le taylorisme. Le développement des relations publiques cherchait à créer chez les salariés et citoyens américains une attention bienveillante pour les entreprises.

Comme l'avait remarqué Michel Crozier dans son article des *Temps modernes* : « nous passons le stade des "recettes" traditionnelles de l'éloquence et du spectacle, et nous entrons dans le monde des laboratoires et de l'expérimentation. » (p. 61). Mais cette recherche d'une rationalisation des rapports sociaux s'est faite séparément entre le marché et les entreprises. Ces différentes activités ont recherché l'efficacité par une science de l'action. Les directions d'entreprise ont alors largement fait appel aux universitaires nord-américains pour y puiser les ressources et les méthodes des différentes sciences humaines et sociales (Cochoy, 1999, p. 269).

La revue *Printers' Ink* écrivait : « Le destin des entreprises repose sur leur capacité à fabriquer des clients aussi bien que des produits. » (Ewen, 1983, p. 65) C'est donc tout naturellement que le fondateur du behaviorisme, John B. Watson, devint dirigeant d'une grande agence publicitaire. Après lui, ce fut le tour de l'analyste Edward Bernays, neveu de Sigmund Freud, d'offrir ses services aux industriels après avoir écrit *The engineering of consent* – ou fabrication de l'adhésion (il fut aussi introducteur de la psychanalyse aux États-Unis et cofondateur des *publics relations* avec Ivy Lee). Plus tard, Paul Lazarsfeld introduisit des techniques nouvelles d'enquête des auditeurs radiophoniques, alors qu'Ernst Dichter, l'inventeur des études de motivations, fondait une psychanalyse des consommateurs, et développait l'analyse qualitative de leurs désirs de marchandises.

Les études de marché sont également nées de cette collaboration entre chercheurs en sciences humaines et sociales et dirigeants des entreprises. Le psychosociologue George Gallup créait en 1936 le *Public opinion institut* et mettait à la disposition des institutions économiques et politiques le premier instrument social de mesure de la « demande » des citoyens et des consommateurs (Blondiaux, 1998, p. 188). Les études de marché furent créées à partir de la mauvaise connaissance des espaces publicitaires des journaux. Il n'est pas anodin qu'elles soient nées à l'interface des mondes industriels et domestiques au sein des appareils médiateurs de la presse et de la publicité. L'un était le pivot de l'information commerciale et l'autre en était le financeur. La vente d'informations prédestinait les entreprises de presse à rechercher l'accord entre informateur et lecteur, et donc à s'intéresser aux problèmes de communication. Là plus qu'ailleurs, la rentabilité commerciale était directement une affaire de communication. Les études de marché furent à la fois un moyen de connaissance du lectorat et un argument d'attraction pour les annonceurs à qui on montrait où se trouvaient leur clientèle potentielle. L'histoire montre ainsi le lien originel entre communication et marketing.

Par sa technique de rationalisation de la connaissance des audiences et des marchés, Gallup répondait ainsi à la question commerciale essentielle d'une connaissance des comportements du public face à la publicité. Ici on voit encore le développement parallèle d'une « science du journalisme » et d'une « science des marchés » dans lesquelles s'inscrit complètement la fondation d'une « science de l'opinion » (le plus gros poste de chiffre d'affaires des instituts de sondage a toujours été celui des études de

marché). On voit ainsi comment les cadres symboliques des promoteurs de sondages ont relié les univers apparemment séparés des médias de masses, des sciences sociales, de la prospection commerciale et de la publicité.

### **Du marketing management au marketing social**

À la fin de la seconde guerre mondiale, le marketing existait à la fois comme fonction des entreprises, comme métier, comme discipline universitaire et comme institution professionnelle. Mais il était encore fonctionnellement séparé des autres activités connexes que son évolution en marketing concept contribuera à intégrer. Le marketing concept a instauré l'orientation prioritaire vers le consommateur par les entreprises. L'obtention du profit était dès lors subordonnée en principe à la satisfaction du consommateur. Le client au sens idéologique du terme était créé.

Franck Cochoy a justement attiré l'attention sur la double efficacité du renversement d'orientation entre l'offre et la demande. En effet, en plus de l'amélioration attendue des ventes, l'orientation consommateur pouvait ouvrir sur une relation plus consensuelle entre les entreprises et les salariés-consommateurs, en un temps où la contestation ouvrière grimpait dangereusement. Avec le marketing concept, ne dirigeait plus qui l'on croyait et le manager devenait le médiateur entre le capital et le travail. Apparaissait alors la figure d'une « démocratie-marketing ». « Le marketing concept était proposé comme moyen permettant de renverser l'antagonisme productif en accord consommateur » (Cochoy, 1999, p. 137). Le consumérisme devenait la « nouvelle éthique du capitalisme » en même temps qu'une nouvelle idéologie, qui put se cacher derrière « la fin des idéologies ». Le marketing management et le marketing mix sont nés de cette révolution du marketing concept. Ils furent mis en œuvre à partir d'une commande d'expertise sur l'état de l'enseignement et de la recherche en gestion émanant de la Fondation Ford et de la Fondation Carnegie.

Dans le marketing mix, la publicité est placée comme quatrième phase. Ainsi le marketing est-il devenu le fondement de la communication marchande en intégrant et en surdéterminant la démarche publicitaire. La communication marchande est devenue le marketing communicationnel du marché. Elle a développé toute sa force symbolique à partir du moment où elle a été placée en interdépendance de conception avec les autres phases de l'échange marchand. Le quatrième élément du mix est d'ailleurs plus large que la publicité, même si elle en est le pivot. C'est toutes les formes de communication en général qui sont ici convoquées.

Mais l'absorption de la publicité par le marketing n'était qu'une étape de son expansion généralisée. L'idée que le marketing pouvait aller au delà de la transaction marchande et de la recherche du profit pour servir des buts sociaux d'intérêt général est née à la fin des années soixante chez des universitaires critiques nord-américains. Ceux-ci évoquèrent la possibilité que cet instrument puisse être aussi utilisé par l'État pour servir des objectifs publics. Cette conception s'exprima sous le terme de « marketing public » (Cochoy, 1999, p. 209).

La démarche était somme toute assez simple : on pouvait mettre à la place du produit et du consommateur toute autre forme de relation sociale entre une entité sociale (association, organisme, gouvernement, syndicat, parti, etc.) fournissant toute prestation à des destinataires (services, messages, actions, etc.) et il suffisait d'adapter le reste de la démarche des études de terrain et du mix. Si les institutions et les cibles étaient différentes, les techniques de gestion du social étaient les mêmes. Des controverses universitaires et professionnelles ponctuèrent l'évolution de ce projet d'élargissement. L'American marketing association (Ama) ne tarda pas à s'en saisir et à le populariser

dans tous les milieux intéressés. L'association reformula les objectifs généraux du marketing initialement tourné vers le seul consommateur, en lui attribuant l'objectif de « planifier et exécuter la conception, la tarification, la promotion et la distribution des idées, des biens et des services de façon à créer des échanges qui satisfassent les objectifs individuels et organisationnels. » (Cochoy, 1999, p. 220) Rapidement le marketing public devint marketing social puis sociétal, et se déclina en marketing politique, associatif, syndical, caritatif, humanitaire et autres. Après les États-Unis, le marketing universel se développa dans tous les grands pays industriels.

Le rapport producteur-consommateur, assimilé au rapport offreur-demandeur de marchandise, peut être ensuite universalisé à tout type de relation assimilée au couple de l'offre et de la demande. C'est à travers la structure de ce rapport et au-delà de sa forme marchande qu'il faut chercher le fondement de la forme symbolique du marketing. Offreur et demandeur sont les individus rationnels qui cherchent la maximisation systématique de leurs échanges, laquelle s'établit grâce à la régulation aveugle (la main invisible) par la totalité des échanges sociaux. De là découle la nécessité pour l'offreur de connaître le demandeur et de planifier les meilleurs moyens afin de satisfaire ses besoins tout en recherchant tout avantage potentiel de cet échange. Mais la main invisible n'est pas là où on croit : la connaissance de la demande et la stratégie pour la satisfaire peut tout autant revenir à la fabriquer.

### **DE L'IMAGE DU PRODUIT AU MARKETING COMMUNICATIONNEL**

Les nouveaux objectifs définis par l'Ama pour le marketing élargi méritent qu'on y réfléchisse. Cette extension s'est exprimée de deux points de vue. D'une part, à travers les services, elle couvre le domaine marchand ou non-marchand des prestations publiques de l'État ou d'autres organisations non commerciales. D'autre part, elle couvre le domaine de la production et de la diffusion des idées, ce qui s'adresse à la fois aux organisations qui ne diffusent que des idées, comme les partis politiques, mais aussi à toute forme d'organisation ou d'institution qui, en plus de ses biens et services, est susceptible d'adresser des messages marchands et non marchands à ses destinataires. Il y a donc un aspect d'extension aux institutions non commerciales et un aspect d'extension du domaine des biens et des services à celui des idées. Ce marketing des idées, ainsi autonomisé, est plus large que la publicité. Il constitue bien aux yeux de ses concepteurs un marketing symbolique et communicationnel, ne se réduisant pas à une publicité des idées. Par cet acte fondateur même, le marketing est devenu la discipline reine ou le modèle universel pour les communications sociales, et cela bien au delà de la seule activité publicitaire. Les *marketers* n'ont fait en cela que d'étendre au-delà de ce qui était déjà compris dans sa forme commerciale. C'est ce que nous voudrions démontrer en décomposant les aspects communicationnels intrinsèques de cette véritable ingénierie sociale et symbolique.

### **L'utilité et le symbolique, la fonction et le signe**

« Les produits industriels dont on se plaît à répéter que leur achat est décidé rationnellement à partir de critères purement économiques ont pourtant eux aussi une dimension parfois symbolique. Non seulement le marketing utilise ces symboles mais il cherche, notamment par la publicité, à les conserver, à les nourrir, voire à les hypertrophier... Quoi qu'il en soit cela témoigne de la distance qui sépare la conception du produit telle qu'elle était traditionnellement pensée par le technicien de celle de l'homme marketing. Pour le premier, le produit est un ensemble de données objectives. Pour le second, c'est le subjectif qui prédomine. Le produit est une réalité qui doit être

constamment étudiée en se référant à son destinataire, c'est à dire au consommateur. » (Lendrevie, 1983, p. 131).

Cette citation extraite d'un des manuels de marketing les plus utilisés dans les écoles de commerce, de publicité et de gestion pose quasi « scientifiquement » la problématique centrale de la gestion du social. Pour le marketer, « c'est le subjectif qui prédomine ». Que le subjectif prédomine, signifie bien que les « données objectives du produit » ne sortent pas de la conception marketing du produit. Mais cela veut dire en clair que si le marketer prend en compte les données objectives du produit et de son utilité, son activité prédominante consiste à les relier au contexte subjectif ou symbolique du consommateur. La subjectivité est la donnée prédominante de l'élaboration du produit, et il faut donc en connaître les ressorts.

La psychanalyse, la sémiologie ou la sociologie ont attesté depuis longtemps que l'utilité d'un objet recouvre à la fois des réalités objectives et subjectives, matérielles et idéelles, ou bien fonctionnelles et symboliques. Comme le dit Roland Barthes : « Le paradoxe que je voudrais souligner, c'est que ces objets qui ont toujours, en principe, une fonction, une utilité, un usage, nous croyons les vivre comme des instruments purs, alors qu'en réalité ils véhiculent d'autres choses, ils sont aussi autre chose : ils véhiculent du sens ; autrement dit, l'objet sert effectivement à quelque chose, mais il sert aussi à communiquer des informations ; ce que nous pourrions résumer d'une phrase, en disant qu'il y a toujours un sens qui déborde l'usage de l'objet. » (Barthes, 1985, p. 252). Avant même sa formulation théorique, les marketers ont intégré cette réalité dans une véritable science de l'action ou bien dans une technologie d'appréhension et d'intervention sur le rapport entre objectivité et subjectivité, entre fonction et symbole dans la perception et l'usage des biens et des services. D'où l'on voit la structure communicationnelle intrinsèque du marketing.

Si le marketing est à l'origine d'une démarche d'action rationnelle sur les comportements et les représentations d'achat des consommateurs, il contient en germe une démarche générale d'influence symbolique sur les individus et les groupes sociaux. L'étude des opinions, l'élaboration stratégique des objectifs et des moyens, la construction des images et des messages, la segmentation des cibles, l'usage méthodique des médias qui composent les technologies de la communication institutionnelle ont été produites à partir du marketing commercial et de la publicité. L'emprise croissante des institutions et des pratiques marchandes dans les sociétés démocratiques ne suffit pas à expliquer l'importation de ses technologies symboliques dans les autres institutions. Il faut aussi comprendre pourquoi ces technologies ont une efficacité par elles-mêmes, et pourquoi elles sont devenues des moyens indispensables de la gestion symbolique des relations sociales. Derrière la démarche d'influence sur les actes d'achat, se trouve une démarche généralisable d'influence symbolique par des technologies de communication. C'est ce que nous appelons la forme marketing.

### **La communication institutionnelle ou le marketing des idées**

Marketing des « idées marchandes », la publicité s'est étendue au marketing de toutes les idées sociales. En effet, la méthode publicitaire est bien un marketing des idées marchandes dans la mesure où elle procède à des études de publics-cibles en vue de leur segmentation et du positionnement de la marque, et où elle élabore aussi un mix publicitaire. Dans ce dernier, le produit est le message à faire passer (le concept) et la stratégie de campagne ; le prix est le rapport entre le coût de campagne, l'achat des espaces médiatiques, et la vente à l'annonceur ; la distribution des messages est le media-planning qui consiste à rechercher les meilleurs espaces de diffusion ; et enfin la

promotion de l'agence est la démarche commerciale pour gagner des annonceurs. Le modèle concurrent des relations publiques a été subordonné à la technologie publicitaire par les médias-planneurs pour qui les relations avec la presse et les médias audiovisuels sont l'activité principale (la communication non publicitaire est désignée comme « hors-média »). Cette technologie intellectuelle a été appliquée aux « produits idéels » non marchands dans les institutions qui transmettent des idées.

Nouvelle forme des relations publiques avec qui elle est entrée en concurrence, la communication institutionnelle est la pratique professionnelle qui a réalisé le marketing des idées. Cette fonction s'est rapidement diffusée dans la société et elle est aujourd'hui présente dans toutes les formes d'institutions. La fonction de communication s'est tout d'abord organisée dans les grandes entreprises privées au début des années quatre-vingt (Floris, 1996, p. 72). Celles-ci ont alors connu un retournement de situation qui est restée connue sous le vocable de « réhabilitation de l'image de l'entreprise ». Cela a été rendu possible par la substitution d'une période de consensus social à une période dominée par les conflits entre salariés et patrons. Dans le même temps, les syndicats et l'État dit « Providence » se sont affaiblis et ont laissé du champ libre à la diffusion du modèle entrepreneurial, qui annonçait le début de la *globalization* néolibérale.

Plusieurs spécialités professionnelles composent la division du travail de communication institutionnelle en direction des salariés ou des publics externes aux institutions. Communication événementielle, journalisme d'entreprise, fabrication et suivi d'image, publications institutionnelles sur tous supports, sponsoring, mécénat, parrainage humanitaire, information financière, relations presse et médias en sont les plus connues.

Au delà de ces pratiques professionnelles spécialisées, on peut synthétiser les éléments principaux des études et du mix marketing communicationnel. Les études des publics cibles utilisent les méthodes classiques du sondage d'opinion et des enquêtes qualitatives ainsi que les techniques d'audit. Pour ce qui concerne les produits de communication institutionnelle, une technique d'élaboration du marketing stratégique a été mise au point. L'élaboration du produit de communication passe par la fixation des objectifs de communication en fonction de la stratégie générale ou des événements conjoncturels imposés aux entreprises. Les techniques publicitaires de conception des messages sont alors appliquées en fonction de ces objectifs de communication. Le coût de la campagne est conçu à partir du budget alloué au service et de l'importance de l'objectif. La diffusion des messages passe par un choix méthodique des supports et des actions devant les véhiculer et un choix des campagnes médiatiques accompagnant cette diffusion. La promotion est organisée par les agences auprès de leur clientèle potentielle, ou bien elle est l'activité de légitimation de leur travail par les dircoms.

Mais ce n'est nullement un hasard si la mission originelle confiée à cette fonction est celle de promouvoir l'image de l'institution. On est ici au centre de la structure marketing de cette fonction. La conception de l'image de l'institution est simplement l'extension de l'image du produit et de l'image de la marque, c'est-à-dire la stratégie d'action sur les esprits. Le concept marketing de l'image condense la recherche du rapport entre l'utilité ou la fonction de l'objet et la symbolique qui permet d'atteindre le point de vue subjectif du destinataire. L'image c'est la perception imaginaire et/ou rationnelle de l'objet juxtaposée à son utilité ou sa fonction. En communication institutionnelle, l'image de l'objet c'est l'image de l'institution.

Tout le monde est aujourd'hui familier des thèmes de la culture d'entreprise, de son image, de l'entreprise citoyenne, des valeurs partagées, de la motivation ou du sentiment d'appartenance des salariés. Les jeunes générations ignorent qu'ils étaient peu en vogue avant les années quatre-vingt. Les professionnels de la communication institutionnelle et



les journalistes en ont été depuis vingt ans les diffuseurs zélés. Ces thèmes, apparemment naturels et naturalisés, appartiennent à une formation symbolique qui médiatise la légitimité et l'efficacité des technologies intellectuelles.

## L'INGÉNIERIE SYMBOLIQUE

### ***L'intégration du marketing, de la publicité, des relations publiques et de l'ingénierie sociale***

Nous avons vu que ces quatre activités étaient nées séparément après la première guerre mondiale. Chacune dans son domaine, elles témoignaient d'une volonté des managers d'élaborer des technologies intellectuelles pour maîtriser la gestion des relations sociales dans leur sphère d'action. Max Weber a fortement remarqué ce processus d'ascension de « l'activité rationalisée en vue d'une fin » dans les bureaucraties étatiques et industrielles. On voit rétrospectivement que le marketing reflétait ce phénomène. Il s'est tout d'abord élargi en absorbant la publicité comme une des composantes du mix. Puis il s'est étendu à toutes les activités sociales en intégrant la fonction originelle des relations publiques. Nous sommes arrivés aujourd'hui au terme du processus d'intégration des technologies de gestion du social par la forme marketing, qui absorbe l'ingénierie humaine et sociale.

Attaché à résoudre les problèmes de gestion du « facteur humain » dans les entreprises tayloriennes et bureaucratiques, le *human engineering* avait été fondé sur les bases de la psychologie behaviouriste et appliquée selon la logique des managers tayloriens. Ces derniers se convertirent ensuite aux conceptions systémistes diffusées par la cybernétique et l'informatique naissante, ce qui ne manqua pas d'accroître les aspects mécanistes, sinon machiniques, de l'organisation et de la gestion des relations humaines en entreprise. La notion de « ressource humaine » n'est d'ailleurs pas sans rappeler cette vision systémique. On peut formuler l'hypothèse que la psychologie behaviouriste et la logique systémique des ingénieurs tayloriens furent des freins à l'intégration marketing de l'ingénierie humaine et sociale. Ce n'est qu'avec l'avènement récent du management participatif et communicationnel que la culture marketing a pu se diffuser dans la gestion des relations entre le management et les salariés.

Avec la communication institutionnelle, le management de la Qualité totale (TQM) est l'expression la plus manifeste de la diffusion de cette culture dans la gestion des ressources humaines. Le TQM introduit la logique client-fournisseur dans les relations internes. Dans son acception interne à l'entreprise, cette expression manifeste un déplacement de sens et une analogie entre un service aval et un client ou entre un service amont et un fournisseur. Elle ne se réduit pas à un slogan. Le contrôle de la qualité a généré un système de normes de travail et de procédures contraignantes qui peuvent aller jusqu'à des contrats passés entre services, engageant les uns à livrer aux autres des produits conformes en caractéristiques et délais donnés. Dans ses configurations les plus organisées, la relation client-fournisseur est formalisée par des critères comptables qui rendent les services débiteurs ou créditeurs en termes financiers entre eux, en fonction de leurs budgets spécifiques. Des liaisons de type commercial sont ainsi directement instaurées dans l'ensemble de l'entreprise. Elles sont un facteur de communication entre services contractants qui doivent dialoguer pour harmoniser leurs indications respectives. Comme l'énonce un document de formation à la Qualité totale : « Dans l'entreprise, il y a des procédures, des normes, des usages, des habitudes (...) qui régissent les relations entre les personnes ou les services. Ces procédures, usages, etc. peuvent être assimilés à des contrats entre client et fournisseur. (...) Un produit est le résultat d'une activité humaine qui a un client. » (Ugine Kuhlman, 1996)

Il y a bien une réalité tangible correspondant aux discours et aux pratiques de la relation



client-fournisseur. Cette réalité fournit les cadres symboliques nouveaux qui relèguent en arrière-plan les cadres antécédents. Un nouvel univers de mots peut ainsi remplacer d'anciens discours et contribuer à faire advenir la nouvelle réalité. Il s'étaye sur de nouvelles dispositions ou sur un nouvel habitus structuré par des relations organisationnelles transformées et structurant des discours et des pratiques adaptés au nouveau type de situation. « Nous ne travaillons ni pour le chef, ni pour le patron, ni pour des normes, mais pour un client interne ou externe (...). Seuls nos clients paient nos salaires et garantissent la pérennité de notre emploi. Nos clients sont nos vrais patrons. » Ainsi pouvait s'exprimer le directeur de la Qualité totale de la Régie Renault en 1988.

### **Formes symboliques et technologies intellectuelles**

Il existe à différentes époques, différentes façons structurées et partagées de construire le sens des discours et les procédés pour rendre efficace leur diffusion et leur appropriation. Depuis l'antiquité, des hommes politiques ou des dirigeants d'institutions religieuses, intellectuelles ou économiques ont recherché des moyens symboliques et communicationnels de persuader ou de séduire. Cette recherche s'est effectuée en fonction de la culture propre à chaque société et à chaque époque, et en particulier en fonction des systèmes de représentations ou des formes symboliques en présence. Ces formes symboliques sont les cadres ou les catégories d'appréhension, de pensée et d'action relativement intériorisés et partagés par les individus d'une même culture. C'est à l'intérieur de formes symboliques données que se construisent les technologies intellectuelles de communication.

En élargissant les analyses du politiste Gilles Achache (1989), nous avons fait l'hypothèse que les communications sociales avaient été historiquement structurées par quatre formes de technologie intellectuelle, qui sont liées à autant de formes symboliques spécifiques. L'élaboration plus ou moins rationalisée de discours, d'idéologies, de messages, d'informations ou de toute autre production symbolique est ainsi passée principalement par les formes de la rhétorique, de la propagande, de la presse d'information et du marketing (Floris, 1998, p. 129).

Les technologies intellectuelles de communication se sont considérablement développées à partir de la première guerre mondiale avec l'extension de la presse de masse et l'apparition de la radio puis de la télévision. Des spécialisations professionnelles ont pu ainsi s'instituer autour de la pratique de ces technologies intellectuelles de communication, dans les secteurs commerciaux, politiques, managériaux et journalistiques. Ce secteur nouveau de la division du travail peut être qualifié de gestion symbolique des relations sociales (Degot, 1984 ; Le Moëne, 1994). En affinant ses techniques, la gestion symbolique est devenue une véritable ingénierie symbolique – les sciences cognitives ayant ici une certaine influence (Jorda, 1999, p. 169-170). Le marketing est la synthèse de tous les procédés de cette ingénierie et il est en même temps la synthèse rationalisée d'une forme symbolique devenue dominante par l'intermédiaire de sa généralisation à toutes les institutions.

Une hypothèse similaire est formulée par un « épistémologue » des sciences du marketing : « Existe-t-il un paradigme unique ? En partant d'une définition large, le paradigme de l'échange social (échange entre acteurs et institutions), on peut intégrer les biens à échanger, la valeur, l'utilité ou les récompenses associées à ces biens, une transaction et au moins deux acteurs. Encore doit-on spécifier quel système marketing est à étudier et quels échanges au sein de ce système sont des échanges commerciaux... L'échange portera indifféremment sur les objets (matériels ou immatériels) ou sur les

personnes. Le marketing est ainsi appelé à intervenir dans le système organisationnel (formation de l'offre) et dans le système social (formation de la demande-utilisation de l'offre)... [Le marketing] est aussi et par essence créateur de valeur. Et non pas la valeur d'échange classique, mais la valeur conférée à l'échange par le marketing, valeur immatérielle associant les biens (qui n'ont eux-mêmes aucune valeur) aux désirs des hommes et non point à leurs besoins... ». (Micallef, 1987, p. 200, 201)

Cette analyse nous paraît synthétiser les principales catégories d'appréhension des relations sociales, caractéristiques de la forme marketing :

- les rapports sociaux sont assimilés à des échanges économiques, au sens large du concept, marchands ou non-marchands. Tout individu est soit l'offreur, soit le demandeur d'une quelconque prestation (depuis l'échange d'objets dans le troc, jusqu'à l'échange d'amour et de services ménagers dans un couple). L'offre et la demande sont les deux positions universelles que l'on peut tour à tour occuper dans une relation, et qui est toujours un échange ;
- l'échange entre l'offre et la demande est une transaction qui peut dégager pour chaque participant, des gains ou des pertes, un bénéfice ou un déficit ;
- pour un même type d'offre, il y a plusieurs offreurs en concurrence, afin d'obtenir le choix ou l'assentiment des demandeurs ;
- les demandeurs sont des individus rationnels (quoique de façon limitée), cherchant à maximiser leurs transactions ;
- les transactions sociales s'équilibrent d'elles-mêmes sur un espace « invisible » de libre échange.

Ces catégories interdépendantes forment la trame d'un sens commun, largement répandu dans les sociétés industrielles. Sans l'intériorisation universelle de ces principes de vision et de division du monde, les technologies intellectuelles de communication du marketing n'auraient pas d'efficacité. Elles correspondent nécessairement à des formes symboliques, socialement partagées dans une *doxa*.

## CONCLUSION

L'universalisation du rapport « offre-demande » est finalement l'importation dans toutes institutions d'un modèle stratégique de gestion des relations sociales formé dans la sphère commerciale. Comme le dit un expert français du marketing : « La demande, les besoins et les désirs ne sont pas des données. Ce sont des construits, et les marketers occupent une place de choix dans cette construction. Contrairement à la plupart des pères fondateurs du marketing, les marketers ne s'activent pas pour "répondre aux besoins" : ils s'efforcent surtout de définir et redéfinir en permanence la relation marchande. » (Marion, 99, p. 85).

Et on peut sans trahir sa pensée dire que tous les marketers communicationnels s'efforcent de définir et redéfinir en permanence la relation symbolique entre les institutions et leurs publics. Les publicitaires, les consultants en communication institutionnelle (politique, syndicale, associative et entrepreneuriale), les dircoms, les politologues des instituts de sondages et la frange dominante des journalistes peuvent être considérés comme des ingénieurs du sens, ou du travail symbolique. La forme symbolique et les technologies intellectuelles qui structurent cette ingénierie sémiologique sont celles du marketing.

La caractéristique fondamentale de cette démarche du marketing symbolique est la recherche constante d'une adéquation entre les représentations sociales concrètes de

différents publics et la légitimité des idées produites par les détenteurs de tout pouvoir institutionnel. C'est en fonction de cette adéquation que sont construites les images ou élaborés les messages par les technologies marketing de la communication. Le traitement rationalisé des phénomènes symboliques est ainsi devenu une fonction spécialisée et a engendré les groupes professionnels des publicitaires, des conseillers en communication, des dircoms, et aussi des journalistes dominants. Analyser les représentations sociales existantes, harmoniser les objectifs des institutions avec la production des idées propres à les faire aboutir, élaborer les images et les messages correspondants, choisir les supports et les actions adéquats, sont les techniques particulières de ces fonctions communicationnelles.

« Nous croyons être dans un monde pratique d'usagers, de fonctions, de domestication totale de l'objet, et en réalité nous sommes aussi, par les objets, dans un monde du sens, des raisons, des alibis : la fonction donne naissance au signe, mais ce signe est reconverti dans le spectacle d'une fonction. Je crois que c'est précisément cette conversion de la culture en pseudo nature qui peut définir l'idéologie de notre société. » (Barthes, 1985, p. 260). Comme pour le marketing commercial, c'est moins telle ou telle action de communication institutionnelle qui produit des effets escomptés que l'existence d'une forme diffuse et générale – appareils, agents et technologies compris – qui produit ou reproduit une appréhension conforme des relations sociales. Remarquable en 1967 l'extension du marketing au domaine politique, Jürgen Habermas pouvait déjà dire : « On peut observer que l'idéologie prend la forme de ce qu'on appelle la culture de consommation et réalise, mais en quelque sorte au niveau le plus profond de la conscience, son programme de toujours : imposer aux hommes une adéquation aux rapports sociaux existants. » (Habermas, 1986, p. 224)

Les réflexions précédentes ont tenté de montrer que la rationalisation des relations sociales dans les organisations s'était spécifiée dans une rationalisation des relations symboliques. L'histoire de l'extension du marketing nous semble montrer comment son institutionnalisation a d'abord réuni les conditions organisationnelles et symboliques destinées à faire advenir les pratiques et les discours consuméristes. Puis elle montre comment dans un second temps, elle en a fait une réalité exportable à toutes les formes d'organisation. D'une part, les technologies intellectuelles de communication reposent sur un système de croyances transformées en *doxa* ; d'autre part, leur efficacité tient à leur rationalisation dans une ingénierie symbolique autonome et à son articulation avec des pratiques réglées et des structures organisationnelles contraignantes telles que celles du consumérisme, du salariat ou même du rapport aux médias de masse.

Il resterait à analyser l'impact réel de ces procédés symboliques. S'il n'est pas certain que les citoyens se soient réellement associés à l'orthodoxie de l'opinion sondée, on sait au moins qu'ils se sont largement soumis aux différents dispositifs qui mettent en œuvre les sondages et qui les diffusent. Si la recherche d'une maîtrise des relations sociales organisées relève probablement d'une croyance, voire d'un fantasme, la maîtrise de la production et de la reproduction des idées ou du sens paraît encore plus problématique. C'est pourtant à la conclusion d'une progression actuelle de cette maîtrise rationalisée – qui est tout autant une utopie réalisée – que parviennent les présentes recherches. Les technologies intellectuelles de communication issues de la forme marketing encadrent fortement ces processus de rationalisation des relations humaines. Mais elle n'est pas, loin s'en faut, le seul mode de communication des institutions. La comparaison de sa force avec la complexité de l'ensemble des modes de communication est dès lors nécessaire pour en mesurer la part.

**RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Achache, G., « Le marketing politique », *Le nouvel espace public*, Hermès, CNRS, n° 4, Paris, 1989.
- Barthes, R., *L'aventure sémiologique*, Seuil, Paris, 1985.
- Blondiaux, L., *La fabrique de l'opinion. Une histoire sociale des sondages*, Seuil, Paris, 1998.
- Cochoy, F., *Une histoire du marketing*, La Découverte, Paris, 1999.
- Ewen, S., *Consciences sous influences*, Aubier, Paris, 1983.
- Floris, B., *La communication managériale*, PUG, Grenoble, 1996.
- Floris, B., *Communication institutionnelle et gestion symbolique*, mémoire d'habilitation à diriger des recherches, université de Lille 3, 1998.
- Habermas, J., *L'espace public*, Bordas, Paris, 1986.
- Jorda, H., *Travail et discipline. De la manufacture à l'entreprise intelligente*, L'Harmattan, Paris, 1999.
- Le Moëne, C., « *Communication by smiling around* et crise managériale », *Réseaux*, Cnet, n° 64, 1994.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Laufer, R., *Mercator. Théorie et pratique du marketing*, Dalloz, Paris, 1983.
- Marion, G., « La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing », *Revue française de gestion*, n° 125, sept.-oct. 1999.
- Micallef A., « Épistémologie du marketing. Convergence épistémologique », in Martinet A.-C. (coord.), *Épistémologie des sciences de gestion*, Économica, Paris, 1987.
- Weber M., *Économie et société*, Plon, Paris, 1971.