

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abderrahmane Mira de Bejaia - Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences de l'information et de la communication



Support pédagogique destiné aux étudiants de 2^{ème} année Master
Spécialité : Communication et relations publiques

Intitulé du module :
Image de l'entreprise et la communication globale

Élaboré par M. CHAMI Tarik - Maître de conférences classe B

Année universitaire 2021-2022

Fiche du module	
Faculté	Sciences humaines et sociales.
Département	Science de l'information et communication.
Spécialité	Communication et relations publiques
Intitulé du module	Image de l'entreprise et communication globale – Unité fondamentale
Niveau concerné	Niveau M2 – Communication et relations publiques
Chargé de la matière	M. CHAMI Tarik – Maître de conférences classe B
Contact	tarik.chami@univ-bejaia.dz
Volume horaire global	42 h (14 semaines prévues)
Volume horaire/semaine	3h/semaine
Durée de formation	Semestriel (S1).
Crédit	05
Coefficient	02
Présentation du module	<p>Ce module est composé de deux volets : à savoir l'image (d'une organisation) et la communication. Deux éléments étroitement liés et voire même interdépendants l'un pour l'autre au sein des entreprises, institutions et organisations. On ne peut pas imaginer une entreprise sans communication ou bien la communication sans les organisations en général. Ce sont deux choses qui se complètent et qui forment un ensemble unique. Travailler son image, donc, n'est plus un choix pour une entreprise, parce qu'elle est cruciale pour son avenir et son activité commerciale, économique et services. Surtout en cette époque de l'économie du marché où la concurrence est plus rude que jamais et où le consommateur/le client devient plus exigeant. Alors, cet enseignement est à la fois fondamental et indispensable pour tout étudiant en communication et en relations publiques, appelés à assurer les fonctions et les métiers de la communication au sein des organisations à divers caractères. Car, il explique et rappelle les bases de la communication qui sont en mesure d'instaurer une image positive ou bien de renforcer, d'améliorer l'image perçue par les publics.</p>
Objectifs de l'enseignement	<p>Actuellement, personne ne peut nier l'importance de l'image comme valeur ajoutée et personne ne peut ignorer le rôle essentiel de la communication dans la fabrication de la notoriété et de la réputation de l'entreprise et des organisations d'une manière plus générale. Alors, cet enseignement permet de saisir l'importance de l'image que l'entreprise essaye de construire par le moyen de la communication dans toute sa diversité. Il permet aussi, aux futurs relationnistes, chargés de communication, de maîtriser les constituants de l'image, de comprendre comment l'entreprise entretient son image et la rendre positive et cohérente avec les objectifs de la société actuelle, caractérisée par un flux d'information et de communication assez dense.</p> <p>Il permet également d'appréhender : comment les organisations communiquent pour construire une bonne image à l'interne comme à l'externe auprès de leurs publics, un public devenu bien sûr plus exigeant et aux attentes multiples.</p> <p>De plus, cet enseignement mettra en évidence l'importance des relations publiques et leurs usages dans l'amélioration de l'image de l'entreprise (économique, administrative et l'espace public...)</p> <p>Au terme de cet enseignement, chaque apprenti, sera en principe capable de saisir le fonctionnement de la communication interne et externe des organisations en général et son usage dans la fabrication</p>

	<p>d'une image de marque. De comprendre l'enjeu de la communication pour l'image de l'entreprise. Donc de situer les éléments pertinents à une démarche de communication interne et externe.</p> <p>Par conséquent, à la fin de cet enseignement, l'apprenti sera en mesure d'élaborer une démarche communicationnelle et un plan (s) d'action (s) pour une entreprise/organisation afin d'améliorer son image ou du moins maintenir sa notoriété.</p>
Pré-requis	Le suivi de ce cours exige des connaissances basiques sur l'information et la communication, mais aussi sur les moyens de communication et la communication d'entreprise.
Contenu du cours	<p>Cet enseignement est composé de cinq axes/chapitres en concordance avec l'offre de formation de la spécialité.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Axe 1 : Mise en perspective de la communication globale • Axe 2 : L'environnement interne • Axe 3 : La communication externe • Axe 4 : L'image de l'entreprise • Axe 5 : L'identité visuelle
Modes d'évaluation	Examen écrit + contrôle continue
Méthodes d'enseignement	L'enseignement est assuré suivant une méthode hybride ; cours magistraux accompagnés de supports en ligne. En plus de travaux dirigés sous forme d'exposés autour des axes développés en cours.

Table des matières

Introduction	
Chapitre I : Mise en perspective de la communication globale	7
I.1- Définition de la communication.....	7
I.2- Portée de la communication.....	8
I.3- Polysémie du mot communication.....	8
I.4- Critique du modèle de Shannon et Weaver.....	10
I.5- Caractéristiques des modes de communication majeurs.....	11
I.6- Composants du système de communication (d'entreprise).....	11
I.7- Branche de la communication des organisations.....	14
Chapitre II : L'environnement interne	15
II.1- Communication interne	15
II.2- Les principaux objectifs de la communication interne	16
II.3- Les outils de la communication interne	17
II.4- Le public interne.....	21
II.5- Constituant de l'image de l'entreprise à l'interne	22
Chapitre III : La communication externe	24
III.1- Types de communication externe.....	24
III.2- Les tendances théoriques de la communication d'entreprise.....	35
III.3- Communication des organisations (de l'entreprise/Corporate).....	37
III.3.1- Précision de concepts.....	37
III.3.2- Origine de la communication d'entreprise.....	39
III.3.3- Enjeux de la communication d'entreprise.....	39
Chapitre IV : L'image de l'entreprise	41
IV.1- Définition de l'image.....	41
IV.2- Types d'image.....	42
IV.3- Politique de l'image de l'entreprise.....	43
IV.4- Sources de l'image.....	44
IV.5- Caractéristiques de l'image de l'entreprise.....	44
IV.6- Composantes de l'image de marque.....	45
IV.7- Attributs de l'image.....	46

IV.8- Concepts voisins à l'image.....	47
IV.8.1- La notoriété.....	47
IV.8.2- La réputation.....	48
IV.8.3- Le design et la notion de valeur ajoutée.....	48
IV.9- Différence entre image et identité corporative.....	49
IV.10- Identité et culture de l'entreprise.....	50
IV.11- Méthodes de mesure de l'image.....	51
IV.12- Comment renforcer les relations et l'image de l'entreprise.....	52
IV.13- Les nouvelles tendances.....	53
Chapitre V : L'identité visuelle.....	55
V.1- Composante de l'identité visuelle.....	55
V.2- Attributs d'un logotype.....	57
V.3- Forme des logos.....	58
V.4- Symbole durable.....	59
V.5- Déclinaison de l'identité visuelle de l'entreprise.....	59
V.6- Impact d'un logo.....	60
V.7- Forme et couleur.....	61
V.8- La création d'une identité visuelle.....	61
V.9- Cas de modernisation d'un logo.....	63
Conclusion.....	64
Références bibliographiques.....	65

Liste des figures

Figure 1 : Circuit de la communication

Figure 2 : Les quatre modes de communication des organisations

Figure 3 : Affiches de la campagne « objet respect » lancée par la RATP

Figure 4 : Triangle de l'image selon G. Lewi

Introduction

Pour quoi nous communiquons ? Une interrogation qui revient souvent chez de nombreux curieux. Eh bien, la réponse à la question est toute simple ; nous communiquons pour trois raisons essentielles : d'abord, afin d'échanger les informations avec nos interlocuteurs. Par la communication nous cherchons à persuader et à convaincre l'autre (s) et les publics, également, nous communiquons dans le but de séduire l'autre/client par notre discours sur nous même, sur nos idées, projets, produits et services, etc.

Une communication bien pensée est une arme à la fois indispensable et infaillible. Indispensable, car elle est le pont entre les individus, entre l'organisation et ses publics. C'est à dire entre l'offre et le client (public). Elle est infaillible, parce qu'elle devrait être réfléchie et bien travailler, comme l'indiquent de nombreux auteurs dans leurs définitions convergentes.

Chapitre I : Mise en perspective de la communication globale

I.1- Définition de la communication

Il existe de nombreuses définitions de la communication, la majorité reprennent essentiellement le même sens, c'est-à-dire un système de flux d'échange qui fonctionne autour d'un émetteur et d'un ou plusieurs récepteurs.

Selon Lendrevie, la communication peut être définie comme étant l'ensemble de toutes les informations, de tous les messages et signaux de toute nature qu'une organisation (l'entreprise) émet, volontairement ou non, en direction de tous les publics¹. De sa part, Libaert définit la communication en tant que processus d'écoute et d'émissions de signes et de messages destinés à des publics particuliers et visant l'amélioration de l'image et des relations de l'organisation, la promotion de ses produits et services et la défense de ses intérêts².

En d'autres termes, la communication est un flux continu d'échange entre un émetteur et un récepteur. Elle passe par, d'abord, l'écoute de son environnement et vise des cibles bien distinctes (consommateurs, actionnaires, salariés, leaders d'opinions...).

Pour Lambin et de Moerloose, la communication est l'ensemble des signaux émis par l'organisation (l'entreprise) en direction de ses différents publics, c'est-à-dire auprès de ses clients, distributeurs, fournisseurs, actionnaires, auprès des pouvoirs publics et également vis-à-

¹Lendrevie Lévy (2012). *Mercator : Théorie et nouvelles pratiques du marketing*, Paris : Dunod, p. 412.

²Thierry Libaert (2014). *Introduction à la communication* (2^e édition), Paris : Dunod, pp. 27-28.

vis de son propre personnel³. Alors, la communication globale (interne et externe) est un vecteur de relations entre l'organisation, ses membres et le monde qui l'entoure. Autrement dit son impact est à la fois individuel et collectif.

Et quand on parle de la communication cela évoque beaucoup d'éléments qui rentrent en interaction selon les besoins de l'action visée et de la structure communicante. Mais en général, la communication nous permet la transmission d'un contenu, d'un message multiforme. Et ce message (communication) doit tenir compte des publics que nous voulons atteindre, mais aussi de leurs attentes et de leur environnement.

I.2- Portée de la communication

Tout acte de communication doit avoir une portée. Celle-ci ressemble à une balle qui cherche à atteindre une cible ; plus l'arme est bien sophistiquée plus on a une grande chance d'atteindre la cible visée. Un tireur d'élite tient compte de beaucoup de facteurs externes qui pourraient fausser la trajectoire de la balle où freiner son avancement (vent, humidité, facteurs résistance). Avant d'abattre sa cible, il procède méthodiquement et suit les mouvements de sa cible, etc. C'est pareil pour l'action de communication. L'organisation met en place une stratégie (s) et un plan (s) de communication selon les objectifs qu'elle voulait atteindre en tenant compte bien sûr de son environnement interne et externe (social, culturel, économique et politique...), de ces moyens et de sa cible. Cela dit, elle doit être cohérente avec les aspirations des publics, car la finalité c'est de les convaincre, de les persuader, de les séduire... de leur vendre un produit où un service.

I.3- Polysémie du mot communication

La communication comme disait Dominique Wolton (1997), est un objet interdisciplinaire et non une discipline. Le terme communication est qualifié de polysémique en raison de ce qu'il véhicule comme réalités multiples. À une certaine époque, la communication est associée au commerce, elle fait référence aux voies de communication commerciales ; les chemins de fer, la route de la soie, les caravanes commerciales sahariennes, etc.

³Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose (2009). *Marketing Stratégique et opérationnel*, 7ème édition, Paris : Dunod, p. 488.

Plus tard, avec le développement des réseaux de télécommunication, et par la suite des technologies de l'information et de la communication (TIC), celle-ci est devenue un élément centrale dans les relations interpersonnelles.

Si on remonte dans le temps, la pierre angulaire de la communication est les travaux des cybernéticiens, tout particulièrement Norbert Wiener (Mathématicien), auteur de *Cybernétique et société* (1949). Wiener définissait la cybernétique comme « la science du contrôle et des communications ».

À cette époque, les travaux de recherche sont influencés par le modèle de communication qui représente un flux d'informations entre un émetteur et un récepteur. Une vision développée par Claude Shannon et Warren Weaver (dans un *The Mathematical Theory of Communication* -1949). Ils l'ont représentée autour de cinq éléments⁴ :

- L'origine de l'information ;
- L'émetteur
- Le canal de diffusion de l'information ;
- Le récepteur ;
- Le destinataire de l'information

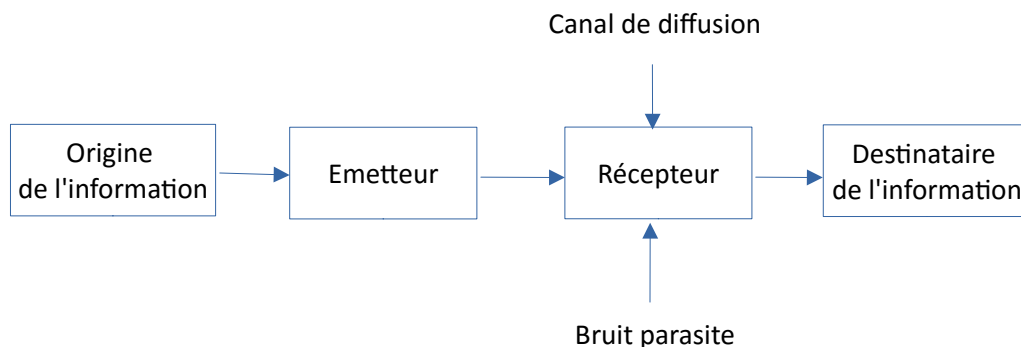


Figure 1 : Inspiré du circuit de la communication schématisé par Libaert et Westphalen (2012)

Ce schéma mécaniste a donné par la suite naissance au schéma des 5 W (Qui dit, quoi, à qui, quand, comment et avec quels effets), proposé par Harold Laswell et qui est devenu populaire.

⁴Thierry Libaert, Marie Hélène Westphalen (2012). *Communicator : toute la communication d'entreprise* (6ème), Paris : Dunod, pp. 6-7.

En réalité ce schéma est une grille d'analyse avec laquelle nous pouvons analyser toute action communicationnelle.

Selon Laswell, les deux premières questions Qui dit ? Quoi ?, à elles seules affichent l'intention de l'émetteur, c'est-à-dire l'objectif (s) qu'il poursuit en communiquant. Et si on formule cet objectif de façon plus explicite, avec une mobilisation de moyens (budget) alloués à l'acte de communication, on énonce alors les problèmes à traiter par l'émetteur ou bien par l'organisation (communication d'une marque ou d'un produit).

I.4- Critique du modèle de Shannon et Weaver

Le modèle de Shannon et Weaver renvoie à une communication unilatérale, où l'interactivité et l'écoute n'ont pas de place, car le processus de communication est contrôlé par l'émetteur. Alors que dans les organisations, ce contrôle est relatif puisqu'elles ne maîtrisent qu'une seule partie de la communication qui les concerne.

L'autre partie dépend des autres relais, tels que les médias, les leaders d'opinion, les consommateurs...c'est-à-dire tout les récepteurs du message et les acteurs qui peuvent en avoir une relation directe ou indirecte avec l'organisation/entreprise émettrice.

Exemple : Malgré les efforts des institutions sanitaires (médecins) en matière de communication et de la sensibilisation sur la nécessité de la vaccination contre le Covid -19, mais beaucoup de citoyens hésite et demeurent non convaincus.

C'est pour ça que le modèle de communication classique est complété par la notion de feed-back considéré comme une communication en retour, où le récepteur initial devient émetteur en renvoyant un signal (réponse, parole, gestuelle, courrier, etc) à l'émetteur premier, ce qui permet à ce dernier de savoir si son message est bien reçu par la cible. Ainsi, il pourra l'adapter en conséquence.

Mais aussi, par la prise en compte des relais de communication (journalistes, experts, leaders d'opinion...). D'où les quatre modes majeurs de communication des organisations établis par Baynast et Lendrevie⁵

⁵Arnaud De Baynast, Jacques Lendrevie (2014). *Publicitor, publicité online et offline : TV, Presse, Internet, Mobiles, Tablettes* (8ème Edition), Paris : Dunod, p. 11.

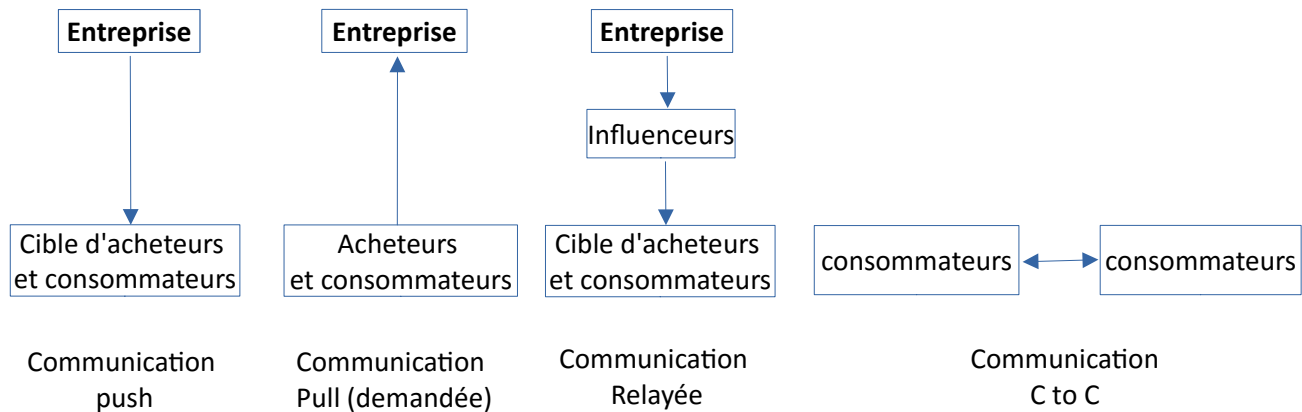


Figure 2 : Les quatre modes de communication des organisations (De Baynast, Lendrevie, 2014, p. 11)

I.5- Caractéristiques des modes de communication majeurs

Concernant la communication dite Push, elle est la plus dominante dans la communication marketing. Elle consiste en la publicité dans les médias de masse, les bannières numériques, diffusion de publipostages et des mails, ainsi que la communication sur les points de vente, etc.

Ce type de communication s'appuie sur la créativité et une promesse forte pour retenir l'attention de la cible. Ce mode de communication est totalement contrôlée par les émetteurs (organisations), car les canaux de diffusion (médias) sont appelés à reproduire le contenu tel quel.

Cependant celle-ci est coûteuse en raison des prix des annonces dans les médias lourds. Cela dit, la communication Push est plutôt spécifique aux entreprises ayant beaucoup de moyens financiers. Contrairement à la première, la communication Pull se fait à l'initiative du consommateur (public) qui demande des informations sur l'organisation/entreprise, ses produits et services d'une façon directe, dans un point de vente ou à distance par téléphone, mail ou consultation sur Internet.

Celle-ci est efficace si seulement le consommateur/public s'adressait à la bonne partie et que l'organisation avait prévu ce genre de service. Ce type renvoie le plus souvent à la communication B to B.

S'agissant de la communication relayée, celle-ci comme son nom l'indique est relayée par une personne d'influence qui emploi son audience et sa crédibilité auprès de sa cible finale. Elle est moins contrôlée par l'organisation, car l'influenceur peut être (leader d'opinion, médias, spécialiste du domaine) altérer le message et l'image de marque de

l'organisation/produits/services. Ce type de communication renvoie à une communication C to C, dans certains cas, qui résulte du phénomène de bouche-à-oreille et des expériences des consommateurs qui jouent le rôle de leader dans leur environnement immédiat. Celui-ci prend plus de l'ampleur avec les réseaux sociaux numériques. Dans ce type de communication qui relève du registre du privé, l'entreprise n'est plus en mesure de la contrôler.

Néanmoins, les organisation/marques sont appelées à rester en veille et à suivre ce qui se dit sur eux, aussi de développer/améliorer ses relations publiques et relations presse.

Par ailleurs, quelque soit sa forme, le communicant qu'il soit entreprise, institution ou association, etc., a une finalité qui conditionne ses actions, en particulier son activité de communication. C'est pour ça que les organisations communicantes se conforment à leurs politiques et stratégies qui définissent leurs objectifs.

Il y a lieu de signaler que toute communication d'entreprise/organisation notamment à caractère économique s'inscrit dans une philosophie de séduction des partenaires.

Et cet univers des communications ne cesse de s'étendre surtout avec la révolution technologique et les nouveaux moyens de communication de masse. De plus, avec l'arrivée de la société de l'information et de la consommation, que l'on vit pleinement aujourd'hui, celle-ci a fait de la communication un outil incontournable pour les entreprises afin de promouvoir leur image, leurs produits et services.

Toutes ces mutations socio-économiques et technologiques ont poussé davantage les organisations à communiquer, à chercher à se faire connaître, reconnaître et à manifester leur utilité sociale. Autrement dit, elles tentent de projeter une bonne image de marque notamment à l'extérieur pour assurer, rassurer et se faire respecter par ses publics. Ce qui permet à l'organisation de maintenir une position confortable au sein de l'échiquier économique.

I.6- Composants du système de communication (d'entreprise)

a) La source : toute communication émane inévitablement d'une source à qui est attribuée un message, par lequel, celle-ci cherche un effet. Dans la communication à but commercial, la source est assimilée à la marque et « c'est elle qui donne du sens aux produits et aux messages

qu'elle signe.»⁶ Cela dit, plus la marque est crédible, plus sa communication aura un effet favorable et crédible auprès des publics.

b) La cible : représente le public visé par le message diffusé par la marque. Par souci d'efficacité et d'économie, aujourd'hui, les organisations veillent de plus en plus à la segmentation des publics. Ainsi, une cible de communication constitue l'ensemble des personnes ou des organisations/entreprises qui intéressent l'émetteur du message. La segmentation des publics permet de distinguer la cible la plus stratégique. C'est sur cette dernière que la communication (message) est plutôt focalisée. Cependant, il y a lieu de signaler que la cible d'une communication peut être plus restreinte qu'une cible de communication commerciale qui intégrera plusieurs segments (acheteurs, distributeurs, influenceurs...). Évidemment, la conception des messages et le choix des canaux de diffusion diffèrent selon la taille et la qualité de la cible visée. D'où on distingue des cibles⁷ :

- *One to many* qui se chiffre en milliers, voire en millions de personnes, le message dans ce cas de figure est identique pour l'ensemble. Quand il y a segmentation, le message et le canal sont adaptés à chaque segment.

- *One to few* renvoie à une cible composée de quelques dizaines ou centaines de personnes (public interne, commerciaux, leader d'opinion, partenaire potentiels...) Dans ce cas, le message est diffusé par le moyen de réunions comme « opérations de relations publiques, colloques, séminaires, clubs de marques, incentives, etc. »⁸, soit par mail, réseau social.

- *One to one* comme son nom l'indique, elle regroupe deux personnes qui échange en face à face/ ou en distanciel, tel que : un acheteur et un vendeur dans un lieu de vente ou par téléphone, Internet... ce genre de cible est fréquent dans la communication B to B, où on s'adresse à des personnes pris individuellement. Le message ici est conçu d'une manière individuel ou suivant les segments.

Il est à noter que, rares sont les communication qui se contentent d'une seule cible. Généralement les politiques de communication se basent sur un mix de ces cibles, mais avec des focalisations plus ou moins distinctes.

⁶De Baynast, Lendrevie (2014), *Op.cit*, p. 16.

⁷*Idem*, p. 21.

⁸*Idem*, p. 22.

c) Le message :

Un message est un ensemble de signes qui produisent du sens. Dans une communication, coder renvoie à trouver des signes adéquats (on dit aussi « les signifiants ») et qui vont être décryptés par le récepteur dans le sens voulu par l'émetteur. Comme on dit : l'émetteur code, le récepteur décode. Le codage de message ajoute par des connotations qui, selon les individus, produisent de l'émotion, de la confiance, poussent à réagir, à aimer, à détester, etc⁹. Avant qu'il soit produit, le message doit être soumis à des prés-tests pour vérifier la conformité du sens réceptionné avec celui voulu par le diffuseur.

d) Le canal : représente le moyen et le support technique par lequel le message est diffusé de l'émetteur au récepteur. Ainsi, on distingue des supports médiatiques et hors-médias. Les moyens médiatiques regroupent l'ensemble des organes de la presse écrite, la télévisuels, radiophoniques, de l'affichage, et du cinéma, en plus de l'internet avec toutes ses composantes.

Quant aux moyens hors-médias, ceux-ci rassemble : le marketing direct, la promotion des ventes, les relations publiques, la communication événementielle, le sponsoring, le mécénat, les salons et foires, etc. Par ailleurs, les organisations à grands moyens financiers mobilisent dans leur politique de communication des canaux multiples qui se complètent et se renforcent.

I.7- Branche de la communication des organisations

Ce qu'il faut retenir, c'est que la communication des organisations prise globalement est constituée de deux branches¹⁰ :

- La première est tournée vers les acteurs intérieurs de l'organisation (public interne) qui sont : les syndicats, le personnel non syndiqué, le comité d'entreprise, les équipes de travail, l'administration et même les actionnaires pour certaines formes d'organisations ;
- La seconde branche s'intéresse aux partenaires. Ce sont : les clients, les fournisseurs, les financiers et toutes les composantes de l'environnement économique et social.

Et ces deux branches à leur tour se décomposent en plusieurs types de communications ou attributs. C'est ce que nous verrons dans le prochain chapitre.

⁹*Idem*, p. 26.

¹⁰Sahou Any-Gbayere (2016). *Communication externe des organisations*. Paris : L'Harmattan, p. 7

Chapitre II : L'environnement interne

L'environnement interne des organisations devrait être au cœur des préoccupations des dirigeants, car certains facteurs façonnent l'environnement de l'entreprise¹¹. Toute politique de communication et de l'image de l'entreprise commence à l'interne.

L'interne est extériorisé, par les salariés, les produits et services, par les différents supports, vecteurs et signes de communication de l'entreprise. À l'image de l'uniforme, de la flotte, de l'enceinte et de l'architecture de l'entreprise, etc. L'adhésion du personnel à la philosophie de l'entreprise permettra une diffusion de la réalité plus homogène. Par conséquent, l'écart entre l'image voulue et réelle se trouverait à en être diminué.

L'environnement interne influe aussi sur l'image employeur (*employer branding*), c'est-à-dire la capacité de l'organisation d'attirer des collaborateurs de qualité. Cette aptitude est importante dans un contexte de « guerre des talents » et de compétences. En ce sens l'université constitue un vivier de recrutement et une cible pour la communication de recrutement.

De surcroît, les dirigeants et les managers constituent également des vecteurs de réputation de premier plan pour les entreprises et peuvent être déterminants pour une communication efficace, en interne et en externe. Alors, l'image du dirigeant contribue à la valeur de l'entreprise sur le marché, en protégeant des crises, en attirant les actionnaires, et en pesant sur les bonnes relations avec les médias et l'attraction de nouveaux talents.

Mais non seulement, car en interne elle constitue un critère majeur dans le choix des employés de rester ou pas dans l'entreprise. Le patron en portant la vision de l'organisation, il offre une personnification et constitue un symbole solide dans un environnement où les entreprises sont de plus en plus dématérialisées et déterritorialisées (délocalisées). Leur histoire peut constituer des exemples de réussite et d'inspiration des publics. La communication portée par les managers peut être aussi un levier de performance.

II.1- Communication interne

Quand on parle de la communication interne, cela sous entend implicitement l'environnement interne. En tant que acteur incontournable, le personnel devrait être au cœur des préoccupations des dirigeants car c'est par eux que se diffusent dans une large mesure, l'image de l'organisation.

¹¹Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Leroy, Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand (2005). *Strategor* (4^e édition), Paris : Dunod, p. 18.

L'adhésion du personnel à la philosophie de l'entreprise permettra une diffusion de la réalité plus homogène. Par conséquent, l'écart entre l'image voulue et l'image perçue ou réelle sera diminué. Le public interne est un partenaire privilégié : « c'est même le premier car il représente l'essence même de l'entreprise qui, sans lui, n'existe pas. Il est aussi le premier vecteur de l'image qu'il aura perçue et non celle que la direction veut imposer »¹².

Cela dit, le management de l'entreprise est d'une grande importance, car déterminante pour l'image de l'organisation/entreprise et la gestion efficace. Ce type de communication est destiné exclusivement au personnel de l'entreprise, ses salariés, ses actionnaires, etc. Elle vise, notamment, des objectifs de motivation et de décloisonnement.

Ces publics internes servent de vecteurs d'image, d'ambassadeurs à l'externe, que ce soit par les contacts informels ou par leur mise en valeur dans les publicités institutionnelles.

Il est à rappeler que la communication interne peut être descendante, ascendante ou latérale. Elle emploie des moyens spécifiques tels que : le journal interne, l'Intranet, les réunions, les cérémonies de récompenses et de fêtes, les notes de service, etc.

Elle tend à s'exercer autour d'un ensemble interne-externe qui change en fonction des situations et des enjeux. Des études ont montré que la confiance des employés en leur entreprise augmente avec la fréquence des communications, particulièrement du PDG.

La communication interne doit également construire une image forte auprès des employés et membres de l'organisation afin de gagner et de garder leur confiance, faire leur fierté et favoriser leur motivation et leur adhésion.

Une bonne image de l'entreprise constitue un atout pour le recrutement de nouveaux talents, par son attractivité. Tandis qu'une mauvaise image aura des conséquences sur la fierté des employés et le sens d'appartenance. Tout comme une mauvaise image interne salira l'image externe de l'entreprise. Donc, l'image interne se formera ainsi à la fois par la perception interne des employés et par le reflet de l'image externe de l'entreprise.

II.2- Les principaux objectifs de la communication interne

Au-delà de la fonction d'information, la communication interne a pour vocation à faire lien entre l'entreprise, les managers et les employés. Selon une étude de l'Association française de la

¹²Schneider, Christian (1990). *La communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*. Paris : Ed.J. Demas, p. 23.

communication interne (AFCI)¹³, les objectifs fondamentaux assignés à la communication interne sont les suivants :

- Accompagner les changements dans l'entreprise ;
- Expliquer l'entreprise et ses orientations stratégiques ;
- Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise ;
- Donner du sens à l'action de chacun ;
- Répondre aux besoins d'information des salariés;
- Aider la hiérarchie à faire remonter et descendre l'information ;
- Créer une identité d'entreprise, une culture commune ;
- Informer l'interne avant l'externe.

II.3- Les outils de la communication interne

Ils sont habituellement classés en outils oraux, écrits, audiovisuels, informatiques. Cette classification évolue cependant rapidement, les supports étant souvent complémentaires, surtout à l'heure du «tout digital». Un outil de communication n'a pas de valeur en soi. Il s'analyse en fonction de ce qu'on en attend (l'objectif) et du public auquel il est destiné (les cibles), voire de l'action à entreprendre¹⁴.

Il existe toute une panoplie d'outils de communication qui sont désormais à la disposition des responsables de la communication interne et que nous résumons ci-après¹⁵.

1- Le journal d'entreprise : Il constitue un vecteur d'informations vers les salariés, le journal d'entreprise permet en outre une parfaite maîtrise des contenus rédactionnels.

2- La revue de presse : Elle consiste en la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. Cela permet d'informer le public interne des actions de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique ce qui renforcera l'impact des opérations externes en le prolongeant en interne.

¹³Baromètre Inergie – AFCI, mars 2012. Consulté le 10 novembre 2019 sur www.afci.asso.fr

¹⁴Bernadette Jézéquel, Philippe Gérard (2019). *La boîte à outils de la communication* (4^e édition), Paris : Dunod, p. 18.

¹⁵Nicole d'Almeida, Thierry Libaert (2018). *La communication interne des entreprises* (8^e édition). Paris : Dunod, pp. 29-75.

3- La plaquette de présentation : Elle peut utiliser des formes diversifiées selon l'objectif poursuivi. Il peut s'agir d'un document régulier comme la présentation des résultats de fin d'année, d'un document exceptionnel à l'exemple de la publication du plan stratégique de l'entreprise ou d'un document à finalité externe mais diffusé à une large fraction, voire à la totalité du personnel. Le rapport d'activité est l'exemple type de cette pratique.

4- Le livret d'accueil : Il constitue l'un des premiers contacts du jeune recruté avec son entreprise. Le contenu du document doit comprendre deux types d'informations, celles qui concernent l'entreprise, sa stratégie, ses activités, ses défis et celles qui se rapportent au salarié. L'information doit permettre au nouveau recruté de se situer. Quelle est sa place dans l'organigramme ? Quelles sont les règles de rémunération, d'avancement de carrière ? Quels sont ses droits et ses devoirs ? Le livret d'accueil doit être régulièrement mis à jour pour éviter les informations obsolètes.

5- Le journal électronique : Il regroupe à la fois les panneaux lumineux d'information, spécialement conçus pour les messages de l'entreprise, et le journal vidéo dont les messages sont diffusés sur des écrans de télévision.

6- L'agence d'information : Elle ressemble à une agence de presse pour sa fonction qui vise à améliorer la rapidité de diffusion des informations instantanément à un ensemble de sites nationaux ou internationaux. Elle est donc plus particulièrement destinée aux grandes entreprises à réseau disposant d'une actualité importante.

7- Le pôle de ressources en communication interne : Le pôle de ressources, appelé également fonds commun de communication, est pratiqué essentiellement dans les grandes entreprises. Il a pour finalité de mettre à disposition de tous les chargés de communication de l'entreprise l'ensemble des outils susceptibles de les aider dans leur pratique quotidienne. Comme les bases de données, un fond documentaire sur les éléments clés de l'entreprise et l'ensemble des outils de communication : dossiers de presse, argumentaires, revues de presse, aussi des vidéos, plaquettes, stands d'exposition, etc. Cela permettra de se procurer des données de l'actualité de l'entreprise et de se rapprocher d'un management de proximité en décentralisant les outils et en fournissant aux communicants locaux toute l'aide dont ils pourraient avoir besoin.

8- Le journal téléphoné : Rarement utilisé, ce dispositif permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone. Le journal téléphoné existe souvent en complément d'un journal écrit. Son avantage réside dans sa rapidité de diffusion particulièrement en période de crise.

9- La boîte à idées : Est un outil de communication ascendant, il est matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue l'une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses de communication ascendante.

10- La note de service : Est un instrument d'information descendante indispensable dans le management de l'entreprise. Car elle fixe les règles du fonctionnement interne, trace les directives, informe le public sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. Elle fait partie des premiers outils de communication dans l'entreprise. En plus de sa version papier, elle s'est adaptée actuellement aux messageries électroniques.

11- La documentation : Regroupe l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et peut être communiquée instantanément ou à la demande à travers un espace adapté, par une circulation de l'information, par un envoi direct au salarié.

12- Le panneau d'affichage : Le panneau est un moyen d'information qui permet de prévenir, de sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise. Il est de deux formes ; écrit et/ou visuelle. À l'exemple des panneaux publicitaires, les affiches relatives aux conditions de sécurité dans l'entreprise, etc.

13- L'entretien individuel : Si sa finalité est clairement managériale (bilan et perspectives), l'angle de la communication est important puisqu'il autorise un dialogue en face-à-face directement centré sur l'individu. Il répond à un objectif d'évaluation de chacun dans son activité.

14- La gestion des réunions : la réunion est l'outil le plus utilisé et pratiqué en communication interne par la totalité des entreprises. La réunion a connu de nouvelles formes avec les possibilités offertes par les moyens technologiques comme la télé-réunion ou la visioconférence.

15- Encadrement, présence sur le terrain et le management balladeur : Ont pour mission d'informer les salariés, de répondre à leurs interrogations et de relayer vers eux les messages de la direction de l'entreprise. La présence sur le terrain s'appréhende comme un management proche de l'action. Elle favorise l'expression, le débat, la cohésion, la motivation. Ce type de rencontre sur le terrain peut également s'effectuer en prolongement d'une démarche d'audit

16- La communication de proximité : Elle est constituée par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié. Ces rencontres peuvent s'effectuer au niveau du management direct (encadrement) mais également par le top management de l'entreprise dans le cadre de visites spontanées ou planifiées sur le terrain.

17- Les événements internes : comme les conventions (regroupant un grand nombre de salariés afin de marquer l'importance conférée à un événement) peuvent être régulières ; par exemple à l'occasion des vœux du président, de la présentation du rapport annuel, d'un rendez-vous périodique regroupant certaines catégories à l'exemple des conventions commerciales ou des forums annuels de la communication.

Il peut aussi intervenir à l'occasion d'un événement majeur : lancement d'un nouveau produit, réorganisation du management...ou des l'évènement comme les séminaires qui réunissent un nombre restreint de participants dans un objectif de réflexion sur un thème et d'amélioration des pratiques de management.

Ou bien un road show interne (série de réunions et de discussions), calqué sur le modèle des présentations des résultats aux actionnaires, est une série de rencontres organisées avec des publics internes de l'entreprise dans différentes régions ou pays.

Ou encore des forums afin d'échanger entre les collaborateurs sur la stratégie du groupe, mais aussi dans une perspective de communication ascendante. L'évolution de la communication interne avait incité les entreprise à développer davantage de nouveaux outils, comme :

18- L'Intranet offre à l'entreprise de multiples fonctions d'information, de partage, d'intégration, de construction de projet et de travail collaboratif ;

19- La newsletter comme une version électronique du journal interne ;

20- Les messageries électroniques qui permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires ;

21- Les forums de discussion ou de travail de groupe en utilisant un logiciel commun ;

22- Le chat offre à l'ensemble des salariés d'une entreprise la possibilité de poser des questions électroniques directement aux dirigeants.

23- Les blogs permet un espace d'expression où le titulaire du blog met en ligne des informations, analyses, sentiments et permet aux lecteurs de les commenter.

24- Le réseau social interne : La plupart des grandes entreprises ont désormais introduit un réseau social interne sur le modèle Facebook.

25- L'audiovisuel, utilisé en interne à l'entreprise, peut emprunter plusieurs formes :

- **Le journal vidéo** poursuit le même type d'objectif que la radio d'entreprise, le journal télévisé ou sur support papier ou électronique ;
- **Le film d'entreprise** est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés ;
- **Les événements audiovisuels.** Il s'agit d'événements créés pour être mis en ligne sur l'Intranet ou une chaîne sur le web (comme YouTube).

II.4- Le public interne

Le public interne est un partenaire privilégié des organisations, il est même le premier car il représente l'essence même de l'entreprise qui, sans lui, n'existe pas. Il est aussi le premier vecteur de l'image qu'il aura perçue et non celle que la direction veut imposer¹⁶. Cela dit, le management de l'entreprise est d'une grande importance dans la gestion de l'image de l'entreprise d'une manière efficace. Une image forte à l'interne renforce la cohésion et l'esprit d'appartenance chez le personnel de l'organisation. Elle constitue aussi un élément de fierté et de motivation. Ainsi, l'entreprise peut adopter plusieurs démarches pour renforcer son image à l'interne, à l'exemple de actions ci-après :

¹⁶Christian Schneider (1990). *Op.cit*, p. 23.

- Récompenser les meilleurs employeurs de l'année ;
- Organiser des cérémonies de départ en retraite, des collations... ;
- Attribuer des primes de rendement aux employés, aux parents ayant des nouveaux nés ;
- Organiser des réunions de concertation et de consultation avec le personnel de l'entreprise afin de les impliquer dans la prise de décision et les responsabiliser ;
- Organiser des forums ou un marché aux idées, pour collecter les propositions et les idées des employés relatives au développement de l'entreprise ;
- Encourager la formation continue du personnel ;
- Créer le 13^{ème} mois ;
- Réduire le volume horaire de travail ;
- Consacrer un week-end à 3 jours ;
- Offrir des bons d'achats aux salariés pour permettre au salariés de l'entreprise d'acquérir certaines choses, avec une facilité de paiement ;
- Mener des enquêtes de satisfaction et de motivation.

C'est dans ce sens que Microsoft (Japon), avait testé la semaine de travail à 4 jours pour l'ensemble de ses salariés, comme elle avait alloué une bourse pour prendre en charge une partie des vacances des familles de ses employés.

Dans la même perspective les réunions de travail ont été également réduites à une demi-heure. Par conséquent, il a été observé, une augmentation de rendement et de la productivité et une économie en termes d'énergie et de papier.

La même expérience a été adoptée en 2018 par une entreprise néo-zélandaise (Perpetual Guardian) pendant deux mois avec des résultats similaires sur la productivité et le moral des salariés, c'est ce qui a été même confirmé scientifiquement.

II.5- Constituant de l'image de l'entreprise à l'interne

A la différence de son identité, l'image de l'entreprise change avec les changements touchant son environnement, notamment socio-économique. En ce sens Rémi-Pierre Heude¹⁷, avait distingué quatre composantes de l'image de marque de l'entreprise à l'interne, à savoir :

¹⁷Thierry Libeart, Karine Johannes (2016). *La communication corporate* (2^e édition), Paris : Dunod, pp. 41-42.

Une composante institutionnelle qui renvoie à l'image donnée par l'entreprise au niveau des institutions du pays dans lequel elle est née et où elle prospère.

Aussi, une composante professionnelle qui exprime l'image technique et industrielle de l'entreprise, en tant que productrice de biens et services ; c'est à dire la perception de l'entreprise dans son métier.

Quant à la composante relationnelle, elle représente l'image de l'entreprise auprès des groupes sociaux avec lesquels elle entretient des contacts réguliers, comme son personnel interne, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses clients, etc.

À ces composantes s'ajoute la composante affective qui regroupe le «capital sympathie» de l'entreprise, l'attachement particulier qui la lie à ses parties prenantes.

De surcroît, plusieurs paramètres, aussi bien rationnels qu'affectifs, entrent en compte dans la constitution de l'image d'une entreprise. Un audit peut faire le point sur ces différents paramètres.

Il peut permettre de mesurer le climat à l'interne (l'état des relations), l'image interne (l'opinion des employés), ou encore les outils de communication (sont-ils utilisés, consultés?).

Chapitre III : La communication externe

La communication externe, contrairement à la communication interne, elle comprend un grand nombre de domaines auxquels est associée. Cette diversité donne une multitude de communication plus au moins spécialisée ; elles sont synthétisées ci-après¹⁸.

III.1- Types de communication externe

1) La communication produit (service) : il s'agit d'une communication marketing destinée aux consommateurs dans un objectif de vente des produits/ services.

2) La communication B to B : c'est une communication entre organisation (Business to Business), elle peut emprunter les voies de la communication produit ou de la communication corporate.

Exemple : C'est le cas par exemple d'une boîte leader dans le domaine de la télécommunication, celle-ci fournit aux entreprises des connexions Internet, des hébergements de serveurs, de la téléphonie d'entreprise et de sécurité réseau. Pour se distinguer de ses concurrents, la boîte en question adopte une stratégie de communication où elle focalise son message sur la qualité de ses services, sa technique et sa disponibilité.

3) Communication Financière : Elle est devenue une discipline de plus en plus poreuse aux autres domaines de communication. Par souci de transparence et de confiance. Une entreprise qui communique par exemple les bilans de ses activités financière donne une image de transparence à ses publics. La bonne santé financière de l'entreprise rassure ses partenaires économiques et son personnel.

4) La communication d'influence : Appelée également *Lobbying* ou affaires publiques, ce type de communication cherche à faire pression sur les détenteurs de décision.

À l'exemple de Dick Cheney homme d'affaire et politicien américain. Dirigeant d'Halliburton de 1995-2009, vice président des USA sous le règne Bush fils. Il a joué un rôle très important dans l'amendement la loi sur l'exploitation des Hydrocarbure non conventionnels.

¹⁸Thierry Libaert, Marie Hélène Westphalen (2012). *Op.cit*, pp. 23-30.

5) La communication institutionnelle ou corporate

Elle traite de l'image de l'entreprise. Ces origines remontent aux années 1920 aux États-Unis. Elle est appelée communication corporate, car elle traite de l'entreprise en tant qu'institution, d'où son nom aussi de communication institutionnelle.

Elle vise essentiellement le grand public en diffusant des messages portant sur ses valeurs, sa personnalité, ses activités sans faire référence directement à ses produits. Comme elle peut s'adresser également à des cibles particulières (B to B) ou intégrer dans une démarche de lobbying afin d'améliorer l'image de l'entreprise.

À titre d'exemple, nous citons la campagne « objectif respect »¹⁹ lancée par l'entreprise RATP (Entreprise publique française assurant l'exploitation d'une partie des transports en commun parisiens ; métro, tram, bus). Réellement cette campagne a été lancée suite à une enquête réalisée par l'entreprise auprès des usagers. La saleté, l'absence de politesse, le sans-gêne soulignés par les enquêtés, répercutent négativement sur l'image de la RATP et sur les conditions de travail notamment du personnel. Alors l'entreprise a décidé de lancer une campagne basée sur le mauvais comportement des voyageurs avec un ton humoristique qui évoque des comportements préhistoriques.

L'objectif était de pouvoir s'adresser au public surtout externe et l'inciter à un meilleur usage du transport urbain. Donc des affiches avec un symbole de sauvagerie ou de la brutalité tels que mammoths, tigres, grenouilles ont été placardées avec à chaque fois le renvoi vers un site dédié à l'occasion et un message : «Voyageurs et agents de la RATP, tous à vos claviers». La campagne visait à prendre la parole tout en ne la monopolisant pas mais en tâchant de créer un espace de dialogue sans stigmatiser une partie de voyageurs.



¹⁹<https://www.ratp.fr>. Consulté 15 Novembre 2019.



Figure 3 : Affiches de la campagne « objet respect » lancée par la RATP

(Source site RATP, Novembre 2019)

La communication institutionnelle utilise prioritairement la voie de la publicité pour la construction et l'amélioration de l'image de l'entreprise. Certains auteurs différencient la communication institutionnelle de la communication corporate qui serait l'approche globale et systémique des entreprises au plan de communication²⁰.

6) La communication sensible

Elle est destinée à des publics hétérogènes, elle concerne des thèmes sensibles qui impliquent quatre types de communications à savoir : la communication de crise, la communication sur les risques, la communication d'acceptabilité et la communication sur des sujets polémiques.

Exemple : Conflits environnementaux autour des projets d'intérêt général. Les entreprises qui réalisent des projets d'intérêt général sont souvent confrontées à des oppositions citoyennes et à des conflits avec les populations et la société civile. Par anticipation, certaines entreprises adoptent une communication d'acceptabilité pour éviter toute crise ultérieure. Et dans le cas échéant, elles mènent une communication de crise pour gérer les conflits, dont elles font l'objet.

7) Communication d'acceptabilité

Ce type de communication est associée est afférent aux grands projets industriels qui suscitent la controverse sociale, car susceptibles de nuire à l'environnement et la vie humaine. Elle vise à convaincre les publics qui peuvent être réticents envers l'implantation de ces projets, particulièrement dans leur voisinage. C'est ce qu'on appelle par le syndrome *NIMBY* (pas dans mon arrière cour).

²⁰Phillipe Schwebig (1988). *Les communications de l'entreprise- Au-delà de l'image*. London : Mc GrawHill.

Ce phénomène est très récurrent dans les pays occidentaux et chez les sociétés sensibles aux questions environnementales. Chez nous, en Algérie, celui-ci est arrivé dans les années 2000. Plusieurs citoyens se sont opposés à des installations industrielles comme les centres d'enfouissement techniques (CET), les cimenteries, des projets d'aménagement tels l'autoroute Est-ouest (2008), ou encore le projet du gaz de schiste à In Salah (2015)²¹.

Cela montre à quel point la communication d'acceptabilité est importante dans l'accompagnement des grands projets qui suscitent la controverse. Donc, les entreprises doivent rester à l'affût de toutes manifestations d'opposition pour les évaluer et prévoir une stratégie de communication qui prendra en compte la concertation, la coproduction et la participation des publics pour éviter des conflits et apaiser la relation avec le public. Tout en définissant le négociable et le non négociable du projet afin d'éviter les promesses intenable. Ainsi, une perception négative de l'entreprise en charge du projet.

C'est ce qui s'est passé à In Salah, depuis 2015, l'entreprise nationale Sonatrach a vu son image dégradée. Elle a été très critiquée par la population locale et nationale en raison de sa politique d'opacité, de ses décisions unilatérales, de ses mensonges, etc. Sa mauvaise gestion du projet du gaz de schiste dans cette région à provoquer un mouvement citoyen d'opposition qui a conduit à la suspension du projet en question, en raison de l'ampleur des contestations.

Donc ce type de communication est de nature ponctuelle, limitée dans le temps et dans l'espace. On distingue deux grandes catégories²² :

- Une communication d'acceptabilité s'effectuant sur un territoire géographique délimité qu'on rencontre souvent dans les régions où s'implantent les grands projets industriel, comme c'est le cas de l'exemple cité sur le Gaz de schiste. Mais aussi ceux à caractère social, comme par exemple les problématiques du logement social et à leur acceptabilité locale.
- Une communication d'acceptabilité non réductible à un territoire. Cette communication pouvant être de nature industrielle (cas de l'arrachage de champs des cultures OGM) ou publique (faire accepter des mesures impopulaires ; réformes politiques par exemple).

21 Tarik Chami (2019), *L'émergence d'une d'opinion publique autour d'un problème environnemental en Algérie ; Cas du Gaz de schiste*. Thèse de doctorat, école nationale de journalisme (Alger).

22 Thierry Libaert (2014). *Introduction à la communication* (2ème édition), Paris : Dunod, p. 73.

La communication d'acceptabilité est basée sur dix principes²³ :

- Agir en amont : la communication d'acceptabilité sera d'autant plus efficace qu'elle aura débuté tôt ;
- La communication se doit d'être participative ;
- L'importance de la stratégie des alliés. Il s'agit ici de recenser et d'actionner les relais susceptibles de renforcer et crédibiliser la communication de l'aménageur.
- La reconnaissance des nuisances. L'entreprise doit reconnaître que son action comporte également des aspects négatifs.
- L'importance d'un ciblage précis avec une communication soigneusement délimitée.
- L'occupation du terrain.
- Une communication par la preuve. Si l'opposant dispose d'un capital de sympathie supérieur à l'aménageur, celui-ci encourt le risque d'une suspicion généralisée envers ses propos.
- Une communication par le symbole en réduisant toute critique sur l'absence de communication : numéro vert, portes ouvertes, forum Internet...
- Une communication accessible à tous en valorisant une communication vulgarisée afin que le dialogue puisse s'opérer autour d'un langage commun.

8) Communication de crise :

Avec la multiplication des crises, la communication de crise s'est considérablement développée. Ce type de communication occupe une place prépondérante dans la communication des organisations. Elle concerne l'ensemble des secteurs d'activité quelque soit la nature d'activité et la taille de l'organisation. Certains considèrent la communication de crise, la communication d'acceptabilité, la communication de recrutement, la communication thématique (développement durable) comme des communications intégrée dans le genre sensible.

Avec l'arrivée du web et le passage d'une communication ascendante à une communication horizontale, voire personnalisée, on a assisté à une communication incitant désormais au dialogue et à la conversation avec les publics ; une communication plus orientée sur l'engagement et l'implication des publics de plus en plus diversifiés, capables de bâtir, comme de nuire à la réputation d'une entreprise²⁴.

23 Thierry Libaert (2014). *Op.cit*, p. 74.

La crise peut être le résultat d'un accident technologique majeur, comme elle peut résulter d'éléments anodins, qui, à force de les ignorer, deviendront progressivement une crise pour l'organisation. Les principes de la communication de crise reposent d'abord sur la capacité d'anticipation. En temps de crise, la création d'une cellule de crise adaptée est primordiale, car elle aura la tâche de gérer la communication en cette période. Les principes de la communication de crise sont au nombre de cinq²⁵ :

- Assumer et de prendre ses responsabilités. Les entreprises qui surmontent les crises sont celles qui font face et répondent aux interrogations sans minimiser leur rôle ;
- Réagir avec rapidité, sans trop attendre ou fuir. Ce principe s'inspire de celui de l'incendie ; lorsque celui-ci se déclare, il vous est possible de l'éteindre au bout de dix secondes avec un verre d'eau, au bout d'une minute il vous faudra un seau et si vous attendez une heure il est probable qu'il vous faille une caserne de pompiers. Le principe est valable en cas de crise, plus le temps s'installe sans votre prise de parole, plus il vous sera difficile d'apparaître crédible et de gagner la confiance.
- Agir avec transparence. En temps de crise il est important de prendre une attitude d'ouverture et de compréhension. Il conviendra donc de mettre en place des dispositifs prouvant la transparence de l'organisation en crise (points de presse, portes ouvertes, numéro vert, communiqués...).
- Nécessité d'utiliser la stratégie des alliés qui consiste à inciter nos alliés potentiels à prendre la parole sur le sujet de la crise. Une prise de parole externe aura toujours plus de poids que celle de l'organisation en crise, celle-ci sera toujours vue comme juge et partie et donc peu crédible.
- Occuper le terrain. Ce principe signifie que la crise peut durer longtemps et que le dispositif doit être adapté à une gestion de la communication sur une longue durée.

Dans une communication de crise, la dernière étape, celle dite post-crise est importante aussi pour deux raisons. D'abord, en raison du retour d'expérience. À savoir les réactions à chaud qui s'effectuent immédiatement lors des réunions de crise. Et à froid qui s'effectuent une quinzaine de jours plus tard, généralement après un entretien individuel approfondi avec chaque participant

24Xavier Manga (2018). *La communication de crise à l'ère des médias socionumériques*, Ottawa : Presse de l'université de Québec, pp. 6-7.

25Thierry Libaert (2014). *Op.cit*, p. 72.

à la cellule de crise. La deuxième raison est de s'interroger sur les opportunités que cette crise a pu générer.

En ce sens, l'exemple le plus cité est celui de l'entreprise Johnson & Johnson. En 1982, la firme pharmaceutique américaine a été secouée par une grande crise, suite à la découverte de cyanure dans un produit que l'entreprise fabriquait. Pour redorer son image ternie, elle a prit toutes les mesures appropriées pour éviter la reproduction d'incidents semblables et lança une campagne nationale de publicité pour exiger de ses concurrents qu'ils en fassent autant. En conséquence, l'entreprise avait gagné en réputation et augmenté fortement ses parts de marché.

9) La communication de proximité :

La communication de proximité au niveau géographique est plus importante. Elle couvre la communication de terrain à l'échelle locale. Cette communication de terrain obéit à ses règles propres. Elle utilise peu la publicité mais s'investit plus dans les relations de proximité entre l'implantation de l'entreprise et les acteurs locaux : élus locaux, presse locale et régionale, associations et riverains, etc.

À titre d'illustration, en 2019, la société Cosider a tenu une réunion de travail avec l'association environnementale Shams de In Salah. Cela après que l'association avait interpellé l'entreprise sur ses exactions et sa pollution de l'environnement. Ce qui a causé même la mort de quelques têtes de Cheptel (Chameaux). A l'issue de la réunion et en signe de bonne volonté, l'entreprise s'est engagée à nettoyer les lieux, à clôturer l'endroit de sa décharge et à construire un abreuvoir pour les animaux des éleveurs de la région. Cette proximité touche notamment ²⁶:

- La proximité au niveau des outils, c'est-à-dire l'utilisation de moyens de communications de nature moins publicitaire et davantage relationnelle ;
- La proximité au niveau des messages au travers des processus identificatoires et de mise en scène de salariés en jouant sur une relation « nous/vous » ;
- La proximité géographique, territoriale, fortement corrélée aux situations conflictuelles.

10) La communication de recrutement :

La réputation et l'image de l'entreprise se jouent aussi à travers son « image employeur » ou *employer Branding* c'est-à-dire sa capacité d'attraction des collaborateurs de qualité. Ce type de communication est adressé particulièrement aux diplômés, aux compétences et aux candidats

26 Thierry Libaert (2014). *Op.cit*, p. 72.

potentiels. Toujours pour renforcer son potentiel et ses ressources humaines. Ce qui lui garantira une perception positive des publics.

Ce genre de communication utilise une panoplie d'outils de relations publiques, comme les salons et foires de recrutement, forum et conférence au sein des établissements universitaires, le sponsoring, les cartes visites et surtout l'outil internet, etc.

La communication de recrutement met en exergue l'identité de l'entreprise, ses valeurs (respect, éthique, responsabilité sociale...), la qualité du travail (créativité, dynamisme...), les avantages offerts (rémunération, avantages sociaux...), la qualité et l'environnement de travail (épanouissement personnel, collaborateurs de haut niveau, ambiance de travail...), les opportunités de carrière (progression, formation...).

Les étudiants représentent un public privilégié pour la communication de recrutement. Les outils sont donc souvent élaborés autour des écoles, tels que la présence dans les salons étudiants, l'attribution de bourses d'études ou de prix pour un travail de fin d'études ou un projet, le sponsoring, les journées de recrutement, les concours type business games²⁷.

En Algérie, ce mode de communication est adopté entre autre par le groupe Cevital. Il y a quelques années, le groupe Cevital par son patron a assuré plusieurs conférences au sein des universités algériennes notamment de Béjaia, de Tizi-Ouzou. Lors d'une conférence à l'auditorium de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, le PDG du groupe, Issad Rebrab, avait déclaré que les meilleurs étudiants seront recrutés par son groupe.

En occident, les réseaux sociaux numériques constituent des canaux de choix pour le recrutement, ils sont de plus en plus utilisés par les demandeurs d'emploi. Par exemple Instagram est devenue un outil par excellence pour le recrutement. L'impact des réseaux sociaux numériques sur l'image employeur réside plutôt dans les conversations, dont l'entreprise fait l'objet.

Certains sites Internet sont même spécialisés dans ce genre de service (ex : Glassdoor). Les échanges d'expériences et d'informations entre employés, anciens, présents et futurs contribuent au façonnement de l'image de l'entreprise.

²⁷Les jeux d'entreprise ou *business games* sont utilisés pour enseigner des compétences et des concepts liés à l'économie ou au monde de l'entreprise. Ils peuvent inclure différents contenus : gestion d'entreprise, finances, ressources humaines, négociation ou achat d'actions en bourse. Consulté 10 Novembre 2019 sur <https://www.game-learn.com/tout-ce-que-vous-devez-savoir-sur-les-business-games/>.

11) La communication internationale :

Celle-ci concerne surtout les firmes et les organisations qui sont actives à l'international ou qui présentent des marques et services au-delà de leurs frontières physiques et territoriales. Ce genre de communication est appelé à respecter les spécificités locales. La communication internationale est également transverse aux autres domaines et situations de : crise, interne, recrutement, etc. Elle est aussi interculturelle.

La mise en œuvre d'une communication à l'internationale est plus complexe, car elle nécessite plus de coordination et de la cohérence des messages diffusées. Par exemple dans le cas d'une communication/message publicitaire, il est nécessaire de tenir compte du signifiant (l'expression), du signifié (le contenu) et de la connotation et des signes (mots, formes, images, concept...) et qu'il faudra adapter au contexte de chaque pays, « aux législations locales en vigueur, à la disponibilité et à l'organisation des médias, et aux spécificités culturelles et linguistiques. »²⁸

12) La communication sur le développement durable

Celle-ci forme réellement une variante thématique de la communication d'entreprise, à l'exemple des autres communications thématiques telles que la communication scientifique et technique. Elle intervient à la suite de la montée de la cause et de la sensibilité environnementale. Son objectif est de donner une image d'une entreprise responsable et respectant l'environnement.

Ainsi, beaucoup d'entreprise ont adopté une stratégie de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et tendent à se reconvertir en entreprise plus citoyenne et plus responsable. Certaines entreprises ont développé des produits ou/et services intégrant les enjeux de développement durable et de l'environnement (produits bios, recyclable, moins polluants...).

D'autres entreprises font même recours à l'argument écologique dans la publicité. Cela dit, les questions environnementales et de développement durable sont incontournables dans l'amélioration de l'image et de la réputation des entreprises.

Paradoxalement, il y a lieu de signaler que beaucoup d'entreprises qui communiquent le plus sur leur engagement environnemental sont également celles dont l'impact sur la nature est le plus significatif.

Ces « campagnes de communication édulcorantes » montrent plus de suspicion et amplifient les attaques en *greenwashing*, car la réalité entre l'image « écolo » que ces entreprises essayent de

28Agnès Buys Mauléon et Emélie Gooding (2015). *La communication d'entreprise pas à pas*. Paris : Vuibert, p. 159.

promouvoir est incohérente avec leur empreinte environnementales de leurs activités économiques et industrielles.

13) La communication publique

Celle-ci renvoie tout particulièrement à la communication gouvernementale et des institutions publiques et administratives. C'est le cas par exemple des campagnes d'intérêt général, de sensibilisation sanitaire, routière, etc.

La finalité de cette communication est d'assurer un service public, d'accompagner les politiques publiques, de rendre compte de l'action de l'institutionnelle mais aussi de contribuer à la participation des citoyens à la vie publique. Ce type de communication mobilise tous les outils et métiers de la communication.

14) La communication politique

Elle se distingue des autres formes de communication par son champ d'application et le type d'acteurs qui l'emploient. Elle est située à l'interface de la communication non marchande et de la communication publique. Son importance réside dans sa capacité à influencer sur l'opinion publique et sur l'agenda médiatique. Elle vise à promouvoir et à défendre un projet et des idées à vocation politique qu'on identifie à un parti, homme ou femme politique. Elle comprend une communication globale et une communication électorale.

En plus de toutes ces communications, su-citées, il en existe d'autres qui se définissent par rapport aux moyens utilisés comme :

15) La communication digitale :

L'arrivée de l'Internet a eu un double effet sur la communication des organisations. La relation avec les publics devient de plus en plus instantanée avec les courriers électroniques et le site Web de l'entreprise. Cette interactivité entre l'organisation et les publics s'est accentuée davantage à la première décennie de ce siècle qui a vu l'apparition des réseaux sociaux numériques.

Ces mutations technique ont eu un impact majeur sur la communication d'entreprise qui tend à réduire les frontières avec les publics. Ainsi, l'échange et l'interaction tendent à remplacer l'ancien modèle où l'entreprise adressait ses messages unilatéralement à ses cibles. En d'autres termes, les organisations perdent relativement le monopole de leur propre communication. Avec

la communication digitale, les organisations n'ont plus besoin de passer par des intermédiaires (Médias) pour toucher leur cible et cela se fait instantanément et avec moins de frais.

16) La communication événementielle

Ce type de communication, selon Christophe Pascal²⁹, s'inscrit dans ce que l'on nomme « l'industrie du MICE » : Meetings, Incentives, Congresses et Events. Le MICE s'organise d'un côté par les commanditaires de projets, soit les entreprises et les annonceurs, les associations, les collectivités, etc. D'autre part, on trouve la très longue liste de tout type d'organisateur d'événements : les agences événementielles, les agences de tourisme d'affaires, les organisateurs de congrès ou de salons, les lieux, les croisiéristes, les loueurs de voitures, les hôteliers ou professionnels de l'hébergement, les traiteurs, etc.

Donc, ces différents types de communication regroupés dans l'appellation « communication globale », visent pour une organisation à fournir une image forte de l'entreprise et à la positionner sur des valeurs susceptibles de lui fournir un avantage concurrentiel. Mais aussi, d'établir des relations de qualité et de confiance entre l'entreprise et ses principaux partenaires.

Il faut souligner ici que la communication des organisations désigne également la communication émanant d'institutions assurant uniquement des services, ou d'organismes n'ayant aucun but commercial. C'est ce qu'on désigne par la communication non marchande.

17) La communication non marchande

A la différence de la communication commerciale, la communication non-marchande est appelée également communication associative en raison du terme « non marchand ». Contrairement aux principes du marché et de la valeur marchande, ce type de communication regroupe la communication des ONG, des associations, fondations, c'est-à-dire les organisations à but non lucratif qui mettent l'accent sur le social, l'humanitaire, les droits humains et la protection de l'environnement.

A titre d'exemple, beaucoup d'associations à caractère humanitaire mènent des campagnes de sensibilisation et produisent des rapports et des communiqués, c'est le cas d'Amnesty International, Green Peace pour ne citer que celles-là.

²⁹Christophe Pascal (2017). *La communication événementielle*, Paris : Dunod, p. 14

Après avoir fait un petit tour d'horizon des différents types de communication qui existent, voyons maintenant en quoi consiste réellement cette communication d'entreprise/organisation.

III.2- Les tendances théoriques de la communication d'entreprise

Quand on parle de la communication cela implique aussi les champs théoriques dont elle s'y inspire. Dans ce registre, il existe plusieurs approches théoriques³⁰ : bien sûr, nous n'allons pas trop s'étaler là-dessus mais il est utile tout de même d'en rappeler les plus essentielles.

a) Approche quantitative

Cette approche repose sur une définition en termes de flux. Elle est à la base de nombreuses stratégies de communication où l'objectif principal est la notoriété : il faut être vu, être présent, diffuser ses messages. Cette approche incarne la communication publicitaire à répétition et la communication sur internet rapide et massive.

b) Approche balistique

Cette approche considère la communication selon une vision globale qui s'imposerait en dehors de tout contexte. En ce sens, la communication serait la solution ultime des dysfonctionnements structurels de l'entreprise. C'est-à-dire, il faut communiquer quelque soit le problème. C'est comme en période de bataille, il faut tirer quelque soit l'ennemi.

c) L'approche technique

Consiste à utiliser un outil de communication avec la croyance que celui-ci résoudra le problème de communication. Par exemple, la publication d'un journal interne par une entreprise se fait dans la perspective de motiver plus les employés. Tandis que l'usage de l'affichage aurait une visée informationnelle, qui consiste à tenir au courant le personnel sur une nouvelle directive par exemple.

En plus des différentes approches théoriques citées précédemment, il existe aussi des courants théoriques qui essaient d'expliquer le système de communication. Ceux-ci sont entre autre³¹ :

³⁰Libaert, Westphalen, *Op.cit*, pp. 8-9.

³¹*Idem*, pp. 9-11.

d) Le fonctionnalisme

Cette école considère la société comme un ensemble de relations entre des éléments interdépendants. Dès lors, les auteurs de ce courant notamment Bronislaw Malinowsky (1884-1942) analysent la fonction de chaque éléments d'après sa part et sa contribution au fonctionnement global de la société.

Néanmoins, ce courant a été critiqué par Robert Merton (1910-2003) qui remet en cause le principe de fonctionnalisme. Selon lui les fonctions peuvent être manifestes c'est-à-dire intentionnelles et d'autres latentes qui ne sont initialement ni recherchées, ni comprises par les acteurs du système.

e) Le systémisme

Ce courant considère l'organisation comme un ensemble d'éléments interdépendants et qui interagissent constamment. La théorie des systèmes insiste sur la notion d'équilibre, de feedback, de stabilité et de complexité organisationnelle.

f) L'interactionnisme

Celui-ci fait de la communication l'élément de cohésion de l'organisation ceci autant à l'égard de ces publics internes qu'externes. Cette approche postule pour que l'organisation puisse se maintenir ou se développer, elle doit permettre l'ajustement permanent de plusieurs variables et la communication représente une fonction d'intégration, de cohésion et de développement majeur.

En plus de ces approches, on peut également en rencontrer d'autres qui s'inspirent de la linguistique, de la sémiologie, de la psychologie, etc.

En dépit des différentes théories qui peuvent s'adapter à chaque domaine et type de communication, comme par exemple la communication institutionnelle qui pourrait être plus adaptée à une approche interactionniste où la notion d'acceptabilité est centrale. Ou bien la communication produit et service qui relève davantage de l'ordre de la fonction, mais, en général, la communication organisationnelle ne se limite pas à une discipline ou une approche théorique donnée. Celle-ci relève de l'interdisciplinarité comme disait Dominique Wolton³².

³²Dominique Wolton (1997). *Penser la communication*, Paris : Flammarion.

Cette interdisciplinarité est d'ailleurs affirmée clairement dans la définition du champ des sciences de l'information et de la communication qui est « résolument interdisciplinaire ». On imagine mal la communication sans la linguistique, la psycho-sociologie, l'anthropologie, la culture, l'économie et le religieux, etc.

De tout ce qu'on vient de dire, la question qui se pose maintenant est de savoir : Comment l'entreprise ou l'organisation d'une manière générale doit-elle organiser ses communications autant pour ses publics internes et externes pour que ces derniers aient une perception positive d'elle ?

III.3- Communication des organisations (de l'entreprise/Corporate)

III.3.1- Précision de concepts

Dans le but d'éviter toute confusion autour de ces notions, nous tenons à éclaircir les nuances qui en existent. En fait, les termes « communication institutionnelle », « communication d'entreprise » ou encore « communication d'organisation » sont tous des concepts utilisés pour désigner presque la même réalité.

Cependant certains considèrent que le « la communication corporate » est plus large que les autres, car elle regroupe toutes les aspects communicationnels de l'entreprise, tandis que l'institutionnel renvoie essentiellement à l'entreprise citoyenne. Tandis que, la « communication d'organisation » inclut tous types d'organisations et pas seulement les organisations commerciales et marchandes.

Alors, nous tenons à souligner que l'usage d'un terme ou d'un autres dans ce document doit être perçu dans cette logique de communication globale, sans différence significative.

III.3.2- Origine de la communication d'entreprise

L'histoire de la communication d'organisation, selon Patrick d'Humières, avait connu trois grandes périodes : l'ère industrielle des années 1950 caractérisé par la naissance de la communication commerciale avec l'émergence de la société de consommation. Puis l'ère marketing, allant des années 1950 aux années 1960, dominé par la communication des marques. Ainsi que, l'ère corporate, qui marque les années 1970-80, avec l'avènement de la communication corporate, parallèlement à la maturité de la communication commerciale.³³

³³Thierry Libeart, Karine Johannes (2016). *Op.cit.*, p. 17.

La communication corporate tire son origine des pratiques communicationnelles existantes, comme le marketing et les relations publiques. La communication corporate est appelée aussi « institutionnelle », elle s'adresse traditionnellement aux « autres publics » de l'entreprise, parmi lesquels les deux cibles de choix que sont l'interne et les actionnaires. Voix de l'entreprise en tant qu'organisation, la communication d'entreprise gère plutôt l'image dite « institutionnelle » de celle-ci³⁴.

Pour l'histoire, la communication institutionnelle est née dans les années 1920 aux États-Unis, plus exactement chez Ford. Par la suite introduite dans le monde francophone par Michelin. Depuis, elle s'est généralisée à l'ensemble des entreprises. Dans la nouvelle philosophie de communication globale, l'organisation ne peut vivre isolément, car son environnement est un milieu politique, économique et culturel constitué de publics variés que l'on peut segmenter selon leurs attentes.

Ainsi, les organisations cherchent sans cesse à se démarquer des autres concurrents, en cherchant un caractère distinctif qui va les hisser au dessus de ces concurrents, c'est ce qu'on appelle par la politique de démarcation et de distinction. Cela dit, plus la communication des organisations est efficace, plus l'image perçue par le public s'approche de l'image souhaitée par les communicants de l'organisation.

D'une manière générale, la communication est définie comme un ensemble de messages et de signes destinés à des publics, visant l'amélioration de l'image, le renforcement de leurs relations, la promotion de leurs produits ou services, la défense de leurs intérêts³⁵.

Cependant, quand on parle d'organisation cette définition intègre ses missions et fonctions ; comme le processus d'écoute (c'est-à-dire, là on est plus dans le schéma classique dirigé et unilatéral). Ainsi, la Fédération nationale entreprise et performance (France) définit la communication d'entreprise comme étant une action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement.

De plus, il y a lieu de souligner que la communication d'entreprise est un effort planifié, soutenu autour d'un objectif qui s'inscrit souvent en long terme, sans bien sûr négliger le court et le

34Aude Riom, Thierry Libaert, Assaël Adary (2010). *Toute la fonction de la communication*, Paris : Dunod, p. 16.

35Thierry Libaert, Marie Hélène Westphalen (2012). *Op.cit*, p. 25.

moyen terme. Mais en général, une bonne communication d'entreprise s'inscrit souvent dans la durée, c'est le temps qui donne de la valeur à ses actions. Parce qu'une entreprise peut tromper, par sa communication, un public un certain temps, ou bien une partie du public tout le temps, mais pas tous les publics tout le temps

Autrement dit, une communication d'entreprise, qui est un processus interactif, implique et exige une phase d'écoute ou ce qu'on appelle l'audit qui consiste en analyse et le diagnostic de la situation de l'organisation et de son environnement. Cette phase du processus de communication d'entreprise est comparée à la fondation d'un immeuble, si elle est bien faite et solide, l'ensemble de la stratégie de la communication sera stable et efficace.

À ce processus d'écoute s'ajoute la fonction d'émission d'informations sur l'entreprise, sa gestion publicitaire et de la marque corporate, etc. En plus, la communication des organisations assure aussi, une fonction d'interface qui consiste en la gestion des relations publiques. Si on fait tout ça, c'est pour concevoir une bonne image (perçue) qui pèsera sur la réputation de l'entreprise, donc sur son marché. Volkswagen par exemple, qui a une meilleure image que Renault, vend ses véhicules 15% plus cher.

III.3.3- Enjeux de la communication d'entreprise

Les professionnels de la communication considèrent que la communication comme un premier levier dans le renforcement des liens de confiance avec les publics, que ce soit interne ou externe, avec plus d'efficacité et de rationalité en moyens et ressources. L'autre enjeu de la communication est son apport managérial, ainsi son appui à la prise de décision.

Avec l'explosion technologique et la multiplication des canaux de communication, les organisations sont appelées également à saisir et à gérer les nouvelles opportunités qui lui sont offertes par les mutations du champ communicationnel et les nouvelles pratiques digitales et du web.

La concurrence et les exigences des publics qui ne cessent d'augmenter forcent les organisations à plus de transparence, et à expliquer leur valeur et à exprimer leur engagement et leur responsabilité sociale en élevant l'organisation en une entreprise citoyenne. Tout ça passe bien sûr par un effort communicationnel autour de son environnement socio-économique.

Chapitre IV : L'image de l'entreprise

IV.1- Définition de l'image

Selon Christian Schneider, l'image se définit comme la constitution de l'ensemble des représentations objectives (des faits, des caractéristiques matérielles, des résultats) et subjectives (attributs et symboles) qu'un individu perçoit d'un produit ou d'une entreprise³⁶.

L'image de l'entreprise est assimilée à la représentation qu'un public donné se fait d'une organisation/produit/service/marque. Elle est traduite par l'ensemble des représentations, perceptions, opinions, croyances et impressions positives ou négatives qu'elles soient que les individus aient d'une organisation. Bien sûr cette image est fabriquée à partir de ce qu'ils reçoivent comme informations (visuelle, écrite, orale...), vraies ou fausses.

L'image d'une organisation/entreprise a un sens plus global qui dépend de son environnement interne et externe. Le concept de l'image est un système composé de nombreuses facettes en relation les unes avec les autres. On retrouve, d'une part, l'ensemble des opinions plus ou moins structurées que l'on rencontre à son propos, c'est-à-dire l'image déposée, d'autre part l'ensemble des intentions plus ou moins explicites qui s'y manifestent, et qu'on désigne sous le signe de l'image voulue et enfin l'ensemble des significations, plus ou moins cohérentes, véhiculées par son discours, et qui représentent l'image diffusée³⁷.

En général, le mot image comprend généralement deux grandes perspectives :

- La première, externe, souvent utilisée dans les médias et par plusieurs publics, sert à décrire une impression, voire une perception, négative ou positive, à propos d'une personne, d'un produit, d'une marque ou d'une organisation. C'est l'image perçue. Celle-ci peut être le résultat des caractéristiques d'un produit ou d'un service (aspect marketing) ou encore la conséquence des comportements et attitudes d'une organisation ou d'une personne (aspect des relations publiques). L'image perçue, souvent portée par un jugement de valeur dont les critères peuvent être objectifs ou subjectifs, s'exprime avec les termes habituels tels que³⁸ : « mauvaise image » ou « bonne image ».

- La seconde, interne, est celle d'une organisation ou d'une personne qui veut créer une image en référence à elle-même, à sa personnalité ou à son positionnement. C'est l'image induite.

³⁶Christian Schneider (1990). *Op.cit*, p. 112.

³⁷Gilles Marion (1989). *Les images de l'entreprise*, Paris : Les éditions d'organisation, pp.14-15.

³⁸Abdellah El Mzem, Serge Leclerc, Patrice Leroux, Guy Litalien (2014). *Vocabulaire des relations publiques* (2ème édition), Ottawa : Presse de l'université de Montréal, p. 62. Consulté le 20 Novembre 2019 sur https://fep.umontreal.ca/documents/pdf/vocabulaire_rp_udem.pdf

L'image de l'entreprise c'est comme l'image dégagee par les personnes. Chacun essaye de l'entretenir, de l'améliorer que ce soit par des moyens communicationnels ou matériels. Pour une seule et unique finalité ; exhiber une belle image de soi et de ce quelle représente.

En revanche, l'image de l'entreprise ne se limite pas uniquement en l'émission et la production de messages et des discours. L'entreprise est aussi un gigantesque émetteur de signes distinctifs destinés à ses publics et pouvant avoir un rôle dominant dans l'image de l'entreprise. Ces signes peuvent être représentés à travers l'architecture des bâtiments, l'accueil, la réception, le service téléphonique, la courtoisie des salariés, leur tenue, etc. Ces éléments sont déterminants dans la perception de l'image d'une entreprise.

À titre d'exemple, la compagnie aérienne Air Algérie est réputée pour ses mauvais services, notamment ses retards sur les horaires des vols. Ces faits sont des signes communicatifs sur l'image de l'entreprise, et qui révèlent un décalage entre l'image voulue promouvoir et l'image perçue par ses clients. Donc, Air Algérie si elle veut redorer son image, elle doit veiller à ce qu'il n'y ait pas de décalage entre les signes perceptibles et les messages communiqués.

IV.2- Types d'image

Il est nécessaire de faire la distinction entre les différentes images possibles. C'est ce que Georges Lewi³⁹ avait conçu en forme de triangle qu'il appelle Le triangle de l'image, dont il distingue :

- L'image voulue / désirée qui renvoie aux valeurs et intentions déclarées et visées par l'organisation ;
- L'image diffusée (projetée) qui regroupe l'ensemble des significations et des messages émis par l'organisation. Elle est assimilée à une image objective, car repose sur l'analyse sémiologique des signes employés.
- L'image perçue ou déposée, il s'agit de l'ensemble des opinions et des représentations que se font les publics de la marque ou de l'organisation.

Bien qu'il s'agit de sa propre image, mais l'entreprise n'est pas la seule à décider de son façonnement. En d'autres termes ; l'image de marque est en partie insaisissable et incontrôlable. Car les signes de communication émis par l'entreprise se mêleront aux autres informations reçues, aux expériences et aux impressions partagées par les publics sur l'organisation, ses produits et

39 George Lewi (2004). *La marque*, Paris : Vuibert. Dans Thierry Libaert, Karine Johannes (2016). *Op.cit*, p.39.

services. D'où le rôle des stratégies de communication qui visent à réduire l'écart entre l'identité et l'image, entre l'image voulue et l'image perçue, selon les objectifs de l'entreprise.

Par ailleurs, il est préférable de parler d'images au pluriel, car il en existe plusieurs pour la même entreprise. L'image en singulier renvoie à celle que tente l'entreprise de construire et à l'image effective. Tandis que l'image que les publics se font de l'organisation est multiple.

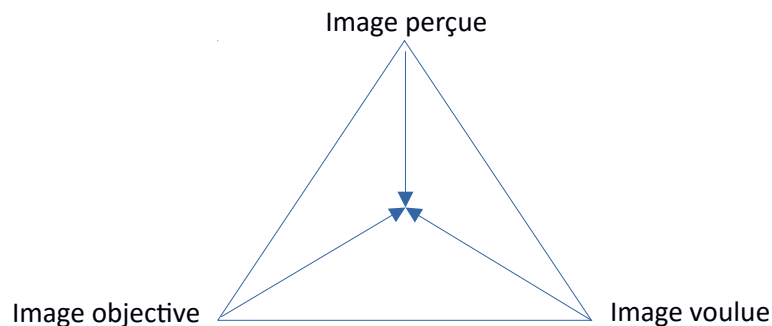


Figure 4 : Triangle de l'image selon G. Lewi⁴⁰

Cependant, il est à signaler que certains auteurs ont souvent été critiques à l'usage du concept d'image. C'est le cas par exemple de Daniel Boorstin, qui dénonçait le mythe de l'image et la falsification du réel par les médias et les relations publiques. Selon lui, ces derniers édulcore les signes négatifs en illusion. Il assimile les perceptions des publics aux manipulations de l'opinion par l'industrie médiatique.

IV.3- Politique de l'image de l'entreprise

Historiquement, le concept d'image remonte aux années 1920 aux États-Unis, notamment à la période symbolisant le crash économique mondiale, où les conséquences étaient désastreuses sur l'activité économique des entreprises, dont beaucoup d'entre elles ont été contraintes à la dislocation et la disparition. Ce contexte de crise a poussé, ensuite, les entreprises à chercher comment faire y entrer dans la conscience collective et apporter des réponses stratégiques à un environnement de plus en plus concurrentiel et à une opinion publique de plus en plus exigeante.

40 Thierry Libeart, Karine Johannes (2016). *Op.cit*, p.39.

IV.4- Sources de l'image

Avoir une certaine image d'une organisation, c'est avoir une certaine perception de l'entreprise, en lui attribuant un nombre de caractéristiques, matérielles et de valeurs morales. Une image qu'elle soit positive ou négative puise son origine dans plusieurs sources liées essentiellement aux⁴¹ :

- Différents contacts notamment directs, les expériences personnelles avec l'organisation capitalisées par le biais de son personnel, de ses produits, etc. ;
- Informations émises par l'organisation par son programme identitaire, porté par son identité visuelle, publicités, etc.) ou ses actions sociales, humanitaire ;
- Informations diffusées par une autre source comme par exemple : les médias, concurrents, communications interpersonnelles avec l'entourage, etc.

En revanche, la marge de manœuvre d'une politique d'image est encadrée par l'identité réelle de l'entreprise d'un côté et par sa situation objective sur le marché de l'autre.

IV.5- Caractéristiques de l'image de l'entreprise

L'image de l'entreprise est dynamique, elle varie selon les visions et les appréciations des publics. Elle n'est pas abstraite mais bien la représentation d'un état de faits (situationnel, parce qu'elle peut changer dans le temps), par des publics observateurs des signes et des comportements émis par l'entreprise et par d'autres acteurs intermédiaires (influenceurs) quand ils émettent des jugements et agissent sur l'organisation.

Selon Libeart et Johannes (2016), contrairement à l'identité de l'entreprise qui est unique, cohérente et relativement constante, l'image d'une organisation est constamment mouvante et suit son cycle de vie. Elle est également multi-facette. Chacun aura une image différente de l'entreprise selon l'angle et les circonstances d'appréciation des données.

De plus, le Code de la propriété intellectuelle considère l'image de marque comme un actif immatériel stratégique, car elle donne de la valeur ajoutée à l'organisation en termes notamment de rentabilité, donc sur son chiffre d'affaire.

Une bonne image de l'entreprise se répercute positivement sur les produits et services d'une organisation. En ce sens, nous savons tous que le comportement d'achat suit l'image de marque et du produit/service.

41 Thierry Libeart, Karine Johannes (2016). *Op.cit*, p.38.

Dans le même sillage, une bonne image favorise le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents, et donne une certaine notoriété aux activités commerciales de l'entreprise. Celle-ci rejaillit sur les produits et services.

Une bonne image forte constitue aussi un facilitateur de relations avec les publics. Avoir une bonne image aide l'organisation dans ses différentes démarches relationnelles et lui facilite certaines démarches administratives et la conquête de nouveaux marchés/clients/projets. Une organisation/entreprise à image et valeurs fortes se présente comme un acteur majeur, responsable et impliqué dans la vie sociale de communauté dans laquelle exerce ses activités.

De surcroît, une entreprise connue et appréciée pour ses valeurs attirera plus facilement les publics et la meilleure main d'œuvre. Une bonne image équivaut à un capital de fidélité. Elle aide à prévenir les rumeurs, à traverser et à surmonter les crises. Son capital social l'aide à garder et regagner la confiance de l'opinion publique.

En revanche, une image forte peut limiter et restreindre la marge de manœuvre communicationnelle de l'entreprise. Également, la déception sera d'autant plus grande en cas de manquements de la part d'une entreprise en qui le public a placé sa confiance.

IV.6- Composantes de l'image de marque

La formation de l'image ne se fait pas forcément d'une manière consciente, ni rationnelle. Elle s'ancre dans des impressions cognitives, mentales, affectives, provoquées par les différents signaux qu'elle dégage ou qui lui sont afférents. En ce sens, Rémi-Pierre Heude, avait déterminé quatre composantes⁴² :

- Une composante institutionnelle : celle-ci, renvoie à « l'image donnée par l'entreprise au niveau des institutions du pays dans lequel elle est née et où elle prospère », en d'autres termes, elle explique la légitimité et l'image sociale de l'entreprise ;
- Une composante professionnelle : celle-ci résume « l'image technique et industrielle » de l'entreprise, ainsi que sa perception dans son métier, en tant que productrice de biens et services ;
- Une composante relationnelle : ici l'image de l'entreprise est représentée à travers les relations et les contacts réguliers que l'entreprise entretient auprès des groupes sociaux, le personnel interne, les fournisseurs, les distributeurs, les clients, etc.;

42 *Idem*, p.40.

- Une composante affective : représenté par le « capital sympathie » de l'entreprise, l'attachement particulier qui la lie à ses parties prenantes. Plusieurs paramètres, aussi bien rationnels qu'affectifs, entrent donc en compte dans la constitution de l'image d'une entreprise.

En plus de ces caractéristiques, il en existe d'autres qui sont susceptibles d'influencer la perception des parties prenantes, c'est ce qu'on résume dans ce qu'on appelle les attributs de l'image de l'entreprise.

IV.7- Attributs de l'image :

Ils peuvent être répartis selon ses environnements (interne et/ou externe). Ils regroupent l'ensemble des signes de communication liés à l'organisation/entreprise. Chacun d'eux est associé à un type de communication. Ainsi, nous distinguons :

Les attributs qui renvoient : aux états financiers, au plan de développement, aux politiques de l'organisation, aux plans et politiques de publicité et de communication, aux outils de marketing, au design graphique, au design des produits ou services et au design de l'organisation physique des lieux.

Par conséquent, les attributs sont des manifestations qui diffusent l'image de l'organisation. Et suivant les attributs, les perceptions varient selon les besoins et les attentes des publics. Chaque public va considérer les attributs qui correspondent à ses intérêts.

Par exemple, un banquier appréciera plus l'attribut financier de l'organisation, sa bonne gestion, sa transparence et la bonne santé financière de l'institution. Par contre un acheteur appréciera plutôt la qualité d'un produit, son prix, etc.

Mais l'image globale d'une organisation réside dans l'appréciation de l'ensemble des attributs.

Exemple : Une entreprise en bonne santé financière qui génère des produits et services de qualité est bien appréciée par les publics, mais dès qu'on découvre que la même entreprise pollue l'environnement et constitue un risque pour la vie des gens, elle sera désavouée par les mêmes publics.

Cela dit, l'image d'une organisation est vraiment délicate à manier, car elle dépend de plusieurs facteurs. Et les attributs relatifs à l'image ne cessent d'évoluer avec l'évolution de l'environnement socioculturel, politique et économique ainsi les exigences des publics. Ces

attributs orienteront les comportements et la place qui lui sera accordés par les publics. Avoir une certaine image d'une organisation c'est lui attribuer un certain nombre de caractéristiques, physiques et morales.

C'est ce qui se passe actuellement, dans les pays les plus développés où la sensibilité écologique est de mise, entre celles qui essaient d'adopter de nouvelles valeurs qui respectent la nature, beaucoup d'entreprise pratiquent le Greenwashing (écoblanchiment, verdissage) comme un procédé de marketing et de relations publiques pour donner une image d'une entreprise responsable envers la nature, or en réalité ce n'est pas le cas.

IV.8- Concepts voisins à l'image

En plus des attributs de l'image, il existe également d'autres concepts qui riment avec l'image de l'entreprise, ceux-ci sont qualifiés de concepts voisin. Selon Michel Ratier (2002), il en existe six :

IV.8.1- La notoriété : Peut être définie comme la renommée d'une marque ou d'une entreprise, son degré de connaissance, sa présence à l'esprit du public. Il existe plusieurs niveaux de notoriété⁴³ :

a)-notoriété spontanée : l'entreprise ou la marque est citée spontanément pour un secteur ou une catégorie de produits ;

b)-notoriété de premier rang : l'entreprise est parmi les premières citée spontanément dans son secteur ;

c)-notoriété assisté : l'organisation est reconnue quand on la présente (ex : en citant nom ou en la reprenant dans une liste préétablie) ;

4-notoriété qualifiée : les personnes interrogées peuvent citer le nom et les principaux produits et services de l'entreprise.

Selon Libeart et Johannes (2016), la notoriété peut être vue comme le degré zéro de toute politique d'image, car elle constitue un appui inestimable à toute démarche communicationnelle de l'entreprise. L'attention des publics aux messages de celle-ci sera d'autant plus grande que le capital de connaissance qu'ils ont de l'organisation et ses activités. Cette condition est

43 Libeart, Johannes (2016). *Op.cit*, p.42.

déterminante aussi dans la sélection des communications émises par les organisation. Cependant, la notoriété à elle seule est insuffisante pour créer une image forte et favorable.

IV.8.2- la réputation : est un concept qui se confond beaucoup avec l'image de l'entreprise, car ils renvoient au même phénomène, à savoir la formation d'impressions et de représentations sur une entreprise. Néanmoins, leur différence réside dans le durée de leur formation. L'image s'inscrit à long terme. Tandis que La réputation se traduit par un jugement porté sur un laps du temps étendu.

En ce sens, Charles Fombrun définit la réputation comme étant « une perception des actions passées et des perspectives futures qui décrivent l'attractivité générale de la firme pour ses publics clés, par rapport à ses concurrentes »⁴⁴.

Cela dit, la réputation se construit à travers une perception globale et évolutive de l'entreprise. Elle s'acquiert par l'évaluation qui est faite par les parties prenantes de la solidité de l'entreprise et de sa fiabilité, aussi bien sur les aspects commerciaux qu'institutionnels.

En plus de la notoriété et de la réputation comme concepts voisins et constituant de l'image de l'entreprise, il en existe qui en sont associés, comme : l'attitude, les valeurs, la perception, le positionnement. Mais aussi l'identité et la personnalité de l'entreprise telle mentionnée par Shirley Harrison⁴⁵

IV.8.3- Le design et la notion de valeur ajoutée

Le design constitue un élément d'esthétisation de l'image et de l'identité visuelle de l'entreprise. Il en existe plusieurs types :

- *Le design graphique* : représente les aspects de la signature visuelle, le logo et les normes graphiques. Il englobe également la signalisation et la gestion de la flotte de camions ou autres transports.

- *Le design d'intérieur* : est relatifs aux aspects de l'aménagement de l'organisation, l'ergonomie, l'étallagisme, l'accueil et la décoration des aires de travail.

44 Libeart, Johannes (2016). *Op.cit*, p. 43.

45 *Idem*, p.39.

- *Le design produit-service* : concerne les aspects visuels et fonctionnels pour les utilisateurs potentiels: les clients. (Forme d'un produit, bonne présentation, usage facile, utilité).

Ces types de design sont reliés à l'aspect visuel et esthétique de l'organisation et par conséquent, affecte directement l'image de l'organisation. Le design graphique prend une place importante dans l'amélioration de l'image de l'organisation en général, surtout dans la mise en marché des produits et services. Alors, il contribue à la création d'une valeur ajoutée à l'organisation.

Certaines organisation modifient et parfois changent complètement leur désign. **Ex de Mechelin**

Tous ces concepts voisins sont nécessaires, mais demeurent insuffisants pour créer une image favorable. Beaucoup de circonstances peuvent ébranler la stabilité et l'image de l'entreprise, telles qu'une mauvaise publicité, une rumeur, une crise, etc.

IV.9- Différence entre image et identité corporative

Certains auteurs distinguent « l'identité corporate » que l'entreprise tente de montrer envers son environnement externe et « l'identité organisationnelle », c'est-à-dire ce qu'elle est réellement. Néanmoins, la « personnalité corporate » (corporate personality) est utilisé pour désigner ce qui recouvre la culture, la vision, la mission et la stratégie de l'organisation⁴⁶. Autrement dit, ce qui est partagé en interne, avant d'être traduit en positionnement externe.

Cependant, une organisation peut ne pas se reconnaître à ses traits identitaires, mais plutôt s'assimiler à l'image qu'elle désire projeter. Dans ce cas de figure l'identité rejoint alors plus le concept d'« image voulue ». Mais, à ne pas confondre l'identité avec l'image, car celle-ci s'inscrit dans une perspective d'émission de côté de l'organisation, tandis que l'image s'inscrit plutôt dans une logique de réception des parties prenantes. De plus, l'identité précède et accompagne toute politique d'image qui est variable, par contre l'identité est stable et durable.

L'identité détermine le caractère de ce qui est identique à soi-même. Cela sous-entend un caractère de permanence (Le Robert) et immuable. De point de vue juridique, l'identité d'une personne est associée à des pièces légales et vérifiable.

46 Libeart, Johannes (2016). *Op.cit*, pp. 35-36

Cette définition peut être appliquée aussi à la personne morale qu'est l'entreprise. L'identité de l'organisation renvoie donc à l'ensemble des caractéristiques propres à celle-ci. Elle s'exprime par sa culture, ses réalisations, son savoir-faire et les valeurs déclarées et qu'elle véhicule.

Ce sont ces aspects qui donnent une certaine référence et une stabilité à « l'image voulue ». Cela dit, l'identité d'une entreprise inclut aussi son image, qui est considérée comme une projections de multiples signes communicatifs.

Pour comprendre mieux cette idée d'identité, prenant l'exemple illustratif des habits. À travers l'habit des personnes, nous pouvons distinguer leur origine, leur identité. C'est le cas par exemple de certaines compagnies aériennes telles que : Qatar Airways.

Néanmoins, « tout comme l'habit qui ne fait pas le moine », la communication a elle seule ne fait pas l'entreprise. Elle cherche à en domestiquer l'image. Bien communiquer consiste à canaliser les différents signes extérieurs d'image dans une direction favorable à l'entreprise émettrice⁴⁷. Parmi ces signes la qualité des produits et services. Un meilleur produit/service implique une satisfaction du client. Donc, cela conduit au renforcement de l'image de l'organisation. Ceux -ci sera encore plus important quand on y associera la communication.

IV.10- Identité et culture de l'entreprise

Tout comme l'identité, la culture d'organisation est étroitement lié à l'identité de l'entreprise qui elle même renvoie à sa réalité interne et au ressenti de ses membres. Si la culture est un construit de l'environnement de l'organisation qui dépend de l'histoire, du fonctionnement continu de l'entreprise et de l'interaction de ses membres, l'identité par contre est issue d'un inconscient collectif, un système de croyances, ce qui n'est pas le cas de la culture d'entreprise qui s'exprime dans les comportements manifestes⁴⁸.

Selon Brun et Rasqinet⁴⁹, la culture d'une entreprise est constituée de plusieurs aspects, particulièrement des règles de comportement partagées par les membres de l'organisation comme les croyances, les valeurs. Aussi, les mythes et les histoires, faisant référence aux succès de l'entreprise, à des époques et des figures héroïques. Mais aussi, les rites, les actes répétitifs

47 Westphallen M.-H. (1989). *Le communicator, guide opérationnel pour la communication a"entreprise*, Paris : Éd. Dunod, p. 2.

48 Libeart, Johanne (2016). *Op.cit*, p. 37.

49 *Idem.*

marquant temporellement la vie de l'entreprise. En plus des tabous, représentant ce qui est censuré pour préserver la vie et la cohésion du groupe.

Par ailleurs, une entreprise ne fonctionne pas en huis clos (en interne seulement), elle vit et interagit constamment avec son environnement socio-économique (externe).

C'est pour quoi, la culture renvoie aussi à la réalité sociale dans laquelle une organisation s'inscrit, et qui dans le même temps, détermine la façon dont elle va atteindre ses objectifs, par la coordination de ses unités et de ses membres.

Mais en générale, la culture d'entreprise comporte trois dimensions comme indiquées par de Saint-Georges⁵⁰ :

-La culture sociétale : l'entreprise est une réalité culturelle dans une société déterminée. C'est-à-dire, elle s'insère dans un contexte socioculturel particulier qui l'influence et qu'elle influence en retour.

-La culture d'entreprise : il s'agit de la dynamique sociale et culturelle, des modes de comportement spécifiques à chaque entreprise. En d'autres termes, une façon de faire qui lui est spécifique, une coordination naturelle qui peut être inconsciente et qui traduit son identité.

-La culture projet : elle renvoie à l'action volontaire du management sur la culture d'entreprise. Consiste également en une orientation particulière voulue par le management, dans une optique d'efficacité et d'efficience. Le management peut, notamment par la communication interne, influencer les modes de coordination, les façons de faire et de penser, afin de rencontrer les objectifs de l'entreprise.

En sommes, la culture reflète l'identité corporate manifeste, partagée entre eux les membres de l'organisation, aussi par un ensemble de normes de comportements et d'interactions permettant la construction d'une communauté au sein de l'entreprise, et conduisant à l'instauration d'une histoire commune. Une histoire qui renforce cette image devenue un actif majeur de l'entreprise et qu'on peut même mesurer selon plusieurs méthodes.

50 *Idem.*

IV.11- Méthodes de mesure de l'image

Il existe plusieurs méthodes d'estimation de l'image de l'entreprise. Entre autres, la méthode de AFNOR (agence française de Normalisation) qui a mis en place une norme NF ISO 10668 intitulé : « exigences pour l'évaluation monétaire d'une marque ». Elle consiste à standardiser le calcul économique de la valeur d'une marque selon trois approches :

- l'approche par revenu : quels sont les avantages économiques apportés par l'image de l'entreprise ?
- l'approche par le marché vise à évaluer le prix induit par l'image en le comparant à des prix de transaction réalisés dans des secteurs proches de celui où évolue l'entreprise ;
- l'approche par les coûts mesure la valeur de l'image en fonction des investissements consentis pour créer et améliorer cette image de marque.

L'évaluation financière des marques fait l'objet d'un référentiel commun, la norme ISO 10668, publiée en 2010 et homologuée en France par l'AFNOR. Cette norme offre un cadre opératoire objectif et des méthodes transparentes, partagés à l'échelle internationale, pour mesurer la valeur monétaire des marques. En prenant en compte trois paramètres, financiers, juridiques et marketing (www.iso.org), elle établit le lien entre l'image d'une marque auprès de ses publics et les répercussions économiques pour l'entreprise.

C'est le cas par exemple de la Société Générale (banque), selon son ex-directeur de l'information - Denis Marquet, la banque en question a deux types de baromètre de mesure de son image : l'un à l'interne et l'autre à l'externe. Le premier est basé sur quatre aspects qui sont : l'adhésion et la fierté d'appartenance, la capacité de recommandation, le niveau de connaissance de l'entreprise et les sources d'information (établie à un intervalle qui ne dépasse rarement une année et demie). Tandis que à l'externe, ils recourent à l'étude Efficienc 3 qui valorise les marques pour l'ensemble des banques (la marque de la société générale est évaluée à environ 4 milliard d'euros). Ajouté à cela des mesures d'attractivité.

NB/ Il faut savoir que la mesure n'est pas une fin en soi, mais juste un outil qui permet de se situer par rapport à ses objectifs.

Alors, le souci de l'image accompagnera tout le temps les organisations. Ces dernières sont obligées de la travailler, de l'entretenir et de l'améliorer continuellement. Cela passe par le renforcement de ses relations.

IV.12- Comment renforcer les relations et l'image de l'entreprise

Renforcer ses relations, conduit inévitablement au renforcement de l'image de l'entreprise. On conçoit mal des relations avec une mauvaise réputation. C'est ce que stipule même la vocation des relations publiques qui consiste en construction mutuelle des relations bénéficiaires entre les organisations et leurs publics.

Parce que sans communication, il ne peut y avoir ni organisation, ni gestion, ni coopération, ni motivation et cela peut conduire à une mauvaise ou absence de vente. Il est évident donc de bâtir une politique et une stratégie de communication qui passent par un questionnement : Que dire ? A qui le dire ? Pour quelle raison de le faire ? et par quel moyen ?

L'acte de communication pour une organisation demeure exigeant. Car, l'organisation doit au préalable définir ses priorités, ses objectifs, et afficher aussi ses intentions. Elle devrait se donner le temps nécessaire de réfléchir et d'élaborer un plan d'action adapté à/aux situation (s) préoccupantes. Ceci suivant des choix de bon timing : Il est des périodes plus ou moins favorables pour communiquer (tels que les moments qui détournent l'attention), donc à éviter.

Face à l'environnement dynamique de l'entreprise, une discipline de fer s'impose pour combiner rigueur, logique et intuition, rien n'est fortuit, et non plus figé. L'analyse et l'étude du (des) problème (s) doit se faire objectivement et d'une manière méthodique, en commençant essentiellement de l'interne vers l'externe.

Dans sa communication, l'organisation est censée externaliser ses valeurs de façon homogène. C'est-à-dire, le personnel de l'entreprise doit reconnaître une certaine concordance entre les messages diffusés à l'externe et la réalité interne de l'entreprise.

Parce que, le premier public ou bien le premier juge de l'entreprise est son personnel. Celui-ci constitue l'ambassadeur de l'entreprise à l'externe, c'est lui qui fera entendre, promouvoir ou noircir l'image de l'organisation à l'externe par son avis, jugement et critiques. Donc, pour faire vivre son image hors de ses murs, l'entreprise doit impérativement prendre en considération son environnement interne. C'est à dire, sa communication doit s'appuyer aussi sur une communication interne qui se prolongera à l'externe.

Exemples :

En 1974, la banque BNP avait lancé une campagne sous le slogan (message publicitaire) suivant : « votre argent m'intéresse ». Ce message a été mal accueilli par les agents bancaires (personnel interne), selon eux il représente faussement leur métier et il n'est pas en harmonie avec l'esprit de ses travailleurs. En revanche, le message « Open new frontiers in hospitality » (Ouvrir de nouveaux horizons dans le domaine de l'hospitalité) du groupe hôtelier français Accor lancé en 2011, dégage une force positive.

Cela dit, avant de diffuser de tels messages au grand public, il est primordial de les soumettre à la critique et les tester à l'interne, afin d'éviter l'effet inverse sur l'image de l'entreprise. Donc en résumé toute entreprise qui aspire à construire une bonne image d'elle auprès des différents publics devrait mener une politique d'image bien élaborée en mobilisant aussi des moyens techniques, médiatiques et non médiatiques (mécénat, sponsoring, publicité, etc.) Cependant, quand on évoque le système d'identité visuel d'une marque, on ne fait référence qu'à la dimension formelle de son identité. On traite de « l'uni forme » de la marque, pas de ses valeurs et de sa personnalité. Or, c'est ce fond de marque qui est essentiel et qui doit être défini avant de décider comment on l'habille. Très souvent, on procède en sens inverse⁵¹.

IV.13- Les nouvelles tendances

Une étude (PR week, 2011)⁵² réalisée en Grande Bretagne indique que la communication digitale, le management de la réputation, la production d'informations et le développement de la stratégie de communication sont les disciplines qui croîtront plus. Par contre l'écriture d'articles, les activités éditoriales et la communication événementielle vont décroître. Cela dit la communication d'entreprise n'est pas figée, elle est dynamique et évolue avec l'évolution de son environnement socio-économique, politique, culturel et technique.

C'est pour quoi même ici en Algérie, la formation universitaire doit être axée sur ces nouveaux métiers de communication. Mais en gros la communication suit les interlocuteurs auxquels elle s'adressait. Néanmoins, il n'est plus possible de définir précisément un domaine de communication par son public, car les frontières se chevauchent entre les publics.

⁵¹ De Baynast, Lendrevie (2014), *Op. cit.*, p. 18.

⁵² *Idem.*

Et pour améliorer son image et ses relations publiques, les organisations ont tendances à⁵³: Renforcer la présence de la marque dans les médias, car ceux-ci sont des interfaces de visibilité et des véhicules d'image. Aussi, identifier les nouvelles opportunités de communication et de prise de parole (ex : les événements), tout en développant sa présence sur le web, en créant par exemple des sites internet, des pages sur les réseaux sociaux numériques (facebook, Instagram, Youtube...).

C'est ce qu'à montrer une étude effectuée par European Communicator Monitor, en mars 2011. Sur 2209 responsables de communication répartis dans 43 pays, l'étude révèle 5 axes de communication de 2011-2014 que ces responsables ont élaboré autour notamment de :

- Le web social et l'évaluation digitale ;
- Le lien entre la stratégie business et la communication ;
- La responsabilité sociale et environnementale (RSE) ;
- L'exigence de transparence (communiquer les composants d'un produit) et les audiences actives ;
- La confiance.

53 Thierry Libaert, Marie Hélène Westphalen (2012). *Op.cit*, p. 20.

Chapitre V : L'identité visuelle (I.V)

Il existe plusieurs millions de marques dans le monde. Les individus sont exposés quotidiennement à plusieurs centaines voire milliers d'images, de marques, de stimuli visuels et de messages. A la fin, l'individu n'en retient que quelques uns/unes en fin de journée. Toutes ces infos perçues sont à grande partie visuelle, d'où l'enjeu majeur de l'identité visuelle que chaque entreprise devrait travailler, car celle-ci est une arme visuelle dans la bataille économique à laquelle se livre l'entreprise.

Des études ont montrées qu'un individu occidental est exposé quotidiennement à plusieurs centaines d'images, plusieurs milliers de stimuli visuels, de multitudes de messages et de marques, parmi lesquels il n'en retiendrait que quelques uns d'entre eux en fin de journée. Parmi tous ces signes de communication la majorité écrasante des infos perçues par les personnes sont visuelles, d'où l'importance de l'identité visuelle de l'entreprise.

Selon Mauléon et Gooding⁵⁴, l'identité visuelle est la représentation graphique de l'identité d'une marque. Son but est de faciliter la reconnaissance de l'entreprise par les clients cibles, les fournisseurs et partenaires, etc. Et pour qu'elle soit rapidement identifiable, celle-ci doit être cohérente et homogène avec ses valeurs.

V.1- Composante de l'identité visuelle

L'identité visuelle d'une entreprise est composée d'une ligne directrice qu'il faudra définir, une forme graphique qui renvoie à son logo, la typographie ou la police de caractères choisis pour écrire son nom, aussi la ou les couleurs associées, éventuellement un slogan ou signature.

Ces éléments doivent être bien sûr déclinables sur tous les supports de communication de l'entreprise que ce soit en papeterie (en-tête et correspondance, cartes de visites, enveloppes, factures, bons de commande, brochures et catalogue, etc.), en supports numériques (les présentations PowerPoint, la signalétique sur les écrans ou le site web de l'entreprise, les bannières numériques...), en emballage (cartons, conditionnement, étiquettes...) ou en niveau des locaux, des bâtiments de l'entreprise, des lieux de vente (halls d'accueil, façades, enseignes, uniformes, badges, PLV, affiches publicitaires et la flotte de véhicules...)⁵⁵

54Agnès Buys Mauléon et Emélie Gooding (2015). *La communication d'entreprise pas à pas*. Paris : Vuibert pratique, p. 14.

55Thierry Libaert, Marie Hélène Westphalen (2012). *Op.cit*, pp. 416-462.

Toute identité visuelle est composée de quatre éléments⁵⁶ :

1- Un nom : le logo se coule dans le nom de l'entreprise. Celui-ci peut être utilisé entièrement comme c'est le cas dans : Air Algérie, El Watan, Liberté. Ou se réduire à des initiales tels que : MOB, ETUSA, SNTF, BADR, etc. Il peut également conjuguer les deux comme par exemple : Université de Bejaia/UB.

2- Un symbole : C'est l'emblème graphique qui permet de distinguer l'entreprise, ses activités, ses produits, et de provoquer immédiatement la reconnaissance par le public. Le symbole peut être abstrait (le losange de Renault) ou figuratif (la pomme d'Apple) ;

3- Un système de couleurs : renvoie à la combinaison de couleurs censée représenter l'entreprise (le bleu et le jaune du Groupe agroalimentaire Cevital) ;

4- Un code graphique : chaque logo a sa manière d'utiliser la typographie. Le code graphique est bien souvent le reflet de l'époque de création du logo. Et une typographie exprime la personnalité de l'entreprise. Elle rend l'entreprise reconnaissable, donc distinctive.

En tant que nom de l'entreprise, le logotype doit être conçu de manière unique et spécifique. Un logo banal disparaît rapidement dans l'environnement social, s'il est complexe, sa mémorisation sera difficile. D'où toute l'attention qu'on lui porte, car il est le premier signe de communication de l'entreprise à l'interne comme à l'externe, autrement dit, il fonctionne comme une carte d'identité visuelle qui renvoie à l'entreprise. Alors, il est à la base du système d'identification visuelle de l'entreprise, de ses produits/services par les consommateurs ou les publics.

Exemple : l'uniforme de certaines entreprises permet de reconnaître immédiatement les sociétés en question, car son identité visuelle a été déclinée sur les uniformes. Les exemples sont multiples, on peut citer à titre d'exemple la tenue des agents de l'ETUSA (chemise bleu ciel avec leur casquette).

Ces éléments exprimant l'identité visuelle de l'entreprise, sa personnalité et son originalité permettent à l'entreprise de bâtir son image. Néanmoins, celle-ci exige plus de rigueur et de prudence. C'est là qu'intervient justement la charte graphique qui fixe les normes et les règles graphiques (traitement typographique, graphisme, code-couleur, taille, police...), relatives aux

⁵⁶Assaël Adary, Céline Mas, Marie Hélène Westphalen (2020). *Communicator : toute la communication d'entreprise* (9ème édition), Paris : Dunod, p. 298

différentes utilisations et déclinaisons de cette identité visuelle, sur les divers supports de communication. L'ensemble de ces règles est consigné dans ce qu'on appelle le « livre de normes graphiques ».

Actuellement, les styles et les polices peuvent être accessibles gratuitement via les systèmes d'exploitation et sur Internet. Comme ils peuvent être bien sont fournies par des designers ou développer et créer selon les goût de chacun.

V.2- Attributs d'un logotype

Un logo est jugé selon cinq critères et attributs⁵⁷ :

- **Perception** : doit être pertinent et distinct des autres logotypes. Il est nécessaire de respecter les codes de son environnement professionnel (un logotype d'une entreprise agroalimentaire n'aura pas la même typographie qu'un logotype d'une banque ou autre...);
- **Compréhension** : sa signification doit être claire et évidente. Il doit véhiculé les valeurs, les messages et le positionnement de l'entreprise ;
- **Mémorisation** : facile à mémoriser, donc à reconnaître l'entreprise ;
- **Attribution** : soit associé à tous les supports, produit et services de l'entreprise ;
- **Valorisation** : doit véhiculer des connotations positives pour l'entreprise.

Donc, un logo doit être original, inspiré, accessible, simple, reconnaissable, moderne, suscitant l'intérêt et l'émotion. En revanche, un logotype seul ne suffit pas.

C'est l'ensemble du système d'identification visuelle (SIV) qui fonde le capital-image d'une entreprise. Son impact dépend de la cohérence de son SIV et de son caractère répétitif qui comprend l'ensemble des expressions graphiques sur les différents supports⁵⁸.

Historiquement parlant, les identités visuelles sont apparues avec les premières enseignes des commerçants pour mieux faire visualiser leurs magasins. Mais aussi en raison de la nécessité pour les livreurs de pouvoir identifier rapidement le destinataire et le contenu des colis qu'ils transportent.

57Marie-Hélène Westphalen et Thierry Libaert (2018). *La communication externe de l'entreprise*. Paris : Dunod, p.8.

58Idem, p. 9.

La première entreprise à avoir compris l'intérêt d'un logo pour l'ensemble de ses appositions est AEG (General electricity company). Son premier logo date de 1908 et qui fut reproduit sur l'ensemble des supports possibles : produit, plaquettes, courriers, emballages.

Étymologiquement parlant, le mot logotype signifie en grec *logos*, nom proche du sens des mots discours, parole.

Quand à l'effet évocateur d'un logo : celui-ci est sensé être un symbole identitaire et de personnalité de l'entreprise, porteur de ses valeurs auprès des publics. Il s'apprécie à un triple niveau :

- Un logo doit résumer ce qu'est l'entreprise ;
- Correspondre à l'image qu'elle donne ;
- S'inscrire dans sa politique de communication.

Certains logos, tellement sont connus, leurs entreprises n'ont même pas besoin de mentionner leurs noms. En ce sens, l'exemple le plus célèbre est sans doute celui de « Michelin » qui avait osé lancer une campagne d'image en 1986 uniquement par son Bibendum.

C'est le cas aussi de célèbre «swoosh » de Nike, l'un des logos les plus connus dans l'histoire des marques, identifiable et ce quelle que soit sa couleur. Le nom Nike découle de Niké, la déesse de la victoire

Contrairement à un mauvais logo fossoyeur, le bon logo suscite une reconnaissance immédiate de l'entreprise mère ou de son produit.

V.3- Forme des logos

Les logos peuvent prendre de multitudes formes. Dans le secteur bancaire par exemple les dessins carrés sont très récurrents car ils sont censés figurer la confiance et la rationalité. Le symbolisme animal est universellement compris : oiseau-liberté, chat-ruse, fauve-puissance, biche-agilité, etc. En revanche les logos ne sont pas éternel, ils peuvent être modifiés, améliorés où complètement changés. Par exemple : l'opérateur mobile « Nedjma/Ooredoo » a connu un double changement de nom et de logo en 2013.

V.4- Symbole durable

La durabilité du logo permet à l'entreprise de capitaliser en perception et en mémorisation. Donc, la marque et l'image de l'entreprise s'impose dans la mémoire collective et des publics. Exemple : Si un malheur arrive et le groupe *Cevital* perd toutes ses unités de productions, le groupe survivrait. Par contre, si tous ses clients et partenaires éprouvaient soudainement une perte totale de capital sympathie et de confiance et perdaient tous les liens qu'ils ont avec *Cevital*, eh bien le groupe disparaîtrait.

En terme de longévité, les logos les plus anciens sont ceux : de Coca-Cola dessiné en 1886 et le Bibendum de Michelin créé en 1898.

En revanche, la longévité de l'identité visuelle d'une entreprise ne doit pas être recherchée coûte que coûte. Celle-ci doit suivre les époques et l'air du temps. Par exemple : lors de la célébrations de ses cent ans, « Michelin » a décidé de porter des retouche à son logotype afin de : « traduire mieux ses valeurs de respect et d'écoute de ses publics ». Alors, la nouvelle mascotte version 1998 a subi un relookage et devient plus mince qu'avant pour véhiculer une valeur de bonne santé, au lieu d'un bibendum obèse symbole de lourdeur, de passivité et de maladie.

Cela dit un logo doit refléter son temps et incarner l'entreprise en conciliant le présent et le futur, la stabilité et le mouvement.

V.5- Déclinaison de l'identité visuelle de l'entreprise

L'identité visuelle de l'entreprise doit être adaptable sur les différents supports de l'entreprise notamment les correspondances, papeterie (en-têtes, carte de visite, enveloppes, adhésifs, factures et bons de commande, sur les supports numériques, sites internet, intranet, les blogs et RSN, sur les produit et l'emballage, dans les locaux (hall d'accueil, signalisation des bureaux et des unités de production, vitrines et façades, enseignes, uniformes, badges, véhicules et transports de l'entreprise, ainsi que les outils de communication comme les catalogues, objets publicitaires, affiches cadeaux, communiqués, etc.

L'identité visuelle de l'entreprise doit être également exportable dans d'autres univers géographiques et culturellement différents. Si c'est certaines marques sont facilement exportables comme par exemple : Dell, Sony, Toyota...etc., d'autres marques posent problème en raison de leur touche locale : c'est le cas de la marque « La vache qui rit » qui en Grande Bretagne est

devenue « The Laughing Cow », dans les pays hispaniques « la Vaca que ríe », et dans le monde dit arabe « البقرة الضريفة » cela dit, la marque perd en son originalité.

Sur un autre plan, le changement de logo doit intervenir uniquement dans certains cas. Comme par exemple : une signature banale, une représentation obsolète (démodée), une connotation inopportune (correspond pas aux valeurs de l'organisation) et des déclinaisons anarchiques.

Cependant, changer un logo ne s'impose pas facilement en raison de la démarche coûteuse en fonds et en temps. Parfois, le changement de logo est totalement mal accueilli par les publics. C'est ce qui s'est passé en 2012, en Belgique, où la banque Dexia avait décidé de changer de nom en Belfius, en référence aux initiales de la Belgique, de la Finance et à l'implication de chacun us (nous). Mais, cette opération, qui a coûté à la banque un montant de 35 millions d'euros, a connu des critiques acerbes. Beaucoup ont observé que le nom Belfius est l'anagramme de fusible. Cela dit l'interprétation du nom et du logo pose problème dans certains cas.

Parfois le changement de logo s'impose par l'évolution de l'entreprise ou dans les cas de fusion avec une ou plusieurs autres entreprises. Par exemple : la fusion entre British Petroleum, amoco Corporation, Atlantic Richfield et Burmah-Castrol a donné naissance à un groupe appelé BP avec un signe représentant un soleil vert, blanc et jaune dénommé Hélios. En allusion à l'environnement, le message est clair, BP se veut plus soucieuse à l'environnement et au monde qui change.

De plus, l'identité visuelle doit toujours accompagner l'activité commerciale de l'organisation. Elle doit prendre en considération les valeurs et les sensibilités des publics, telles que la sensibilité environnementale, les questions climatiques et sanitaire.

V.6- Impact d'un logo

Certes un logo a un impact visuelle, mais seul ne suffit pas pour provoquer et créer une image profonde, pertinente et durable. L'impact d'un logo dépend notamment de la structure et de la rationalité du système identitaire qui l'accompagne.

En d'autres termes, l'entreprise doit harmoniser la typographie, l'emploi des couleurs l'ordonnancement de l'information, la manière d'associer le nom de la firme à celui de ses marques... Parce qu'une déclinaison visuelle anarchique est dommageable.

V.7- Forme et couleur

L'importance de la forme et la puissance d'évocation des couleurs est fondamentale pour un logo. C'est pour quoi, le choix des couleurs et la typographie de logo de l'entreprise doit parfois suivre les préférences des publics (rose pour femme).

Bien que chaque société et culture ait ses propres interprétations des couleurs, néanmoins, il existe une certaine uniformisation.

Le graphisme et le corps des lettres dégagent également une certaine impression. Les majuscules évoquent la puissance, l'agressivité, le commandement, elles expriment la force. Par contre, les minuscules sont chaleureuses, paisibles, déclenchent la sympathie, appelle la confiance. Les caractères romains et arabes symbolisent l'optimisme...

Aussi, en termes de la symbolique des forme de logo, on dit que le cercle symbolise l'évolution, le mouvement et la tranquillité. Le carré renvoie à la rationalité, la solidité et la durabilité. Tandis que, le triangle exprime la spiritualité, la finesse, l'intelligence, l'esprit et la divinité.

V.8- La création d'une identité visuelle

Parfois, les logos sont le fruit de hasard. Le crocodile de la marque Lacoste découle de son fondateur surnommé l'« Alligator » en raison de son caractère tenace sur un court de tennis. La marque de voitures « Mercedes », vient du nom de la fille du constructeur automobile. Les marques : Soummam, Ifri, Toudja, Tassili ... sont inspirés des noms de reliefs et de lieux géographiques et naturels. Les marques des produits fromagers comme : le Fermier, l'artisan sont des marques inspirées de métiers.

Mais cela n'écarte pas un travail de réflexion, car la création d'une identité visuelle passe par l'étude d'image, c'est-à-dire, pour trouver l'idée-force, appelé aussi « plate-forme conceptuelle » qui se dégagera du logo, une étude d'images doit être menée.

Celle-ci portera sur :

- L'identité de l'entreprise ; ce qu'elle est, ce qu'elle est appelée à devenir
- L'image de l'entreprise : la manière dont elle est perçue par son personnel et par ses partenaires extérieurs (fournisseurs, client, distributeurs, consommateurs, grand public, pouvoirs publics) ;

- La politique de l'entreprise : les grandes orientations de l'entreprise, sa stratégie sur moyen et long terme, ses perspectives.

Autrement dit, l'identité visuelle de l'entreprise doit s'inspirer de son métier, de son histoire, de sa philosophie et de ses valeurs. Par ailleurs, les études d'images se déroulent en trois temps à savoir :

a) Enquête : quelle est l'image de l'entreprise ? Quels sont ses atouts et ses failles ?

b) Analyse : déterminer les objectifs à atteindre en communication visuelle.

c) Les conclusions portant sur l'entreprise seront d'autant plus instructives qu'elles déborderont de son cadre propre pour s'inscrire dans une perspective globale. Que font la concurrence directe et les entreprises du même secteur (par exemple, une banque par rapport aux autres banques) ? Et la concurrence indirecte, c'est-à-dire les sociétés aux activités proches (par exemple, une banque par rapport aux compagnies d'assurance, une compagnie aérienne par rapport au service ferroviaire ou routier) ?

Bien sûr ce travail sera mené entre l'entreprise et le consultant designer. Chacun mène son enquête, rassemblent des données sur l'entreprise, ses objectifs, ses problèmes...

Une fois les études sur l'image effectuées, on retranscrit graphiquement ce qui a été établi dans la plate-forme d'étude.

En se basant sur les éléments de l'enquête et la stratégie de communication visuelle de l'entreprise, le designer procède à la création de plusieurs modèles graphiques qui seront passés en revue.

Avant de choisir un modèle comme identité visuelle de l'entreprise, les modèles graphiques potentiels seront testés sur des publics internes et externes afin d'évaluer leurs performances, la perception, la mémorisation et le temps nécessaire à son assimilation.

Il faut veiller bien sûr à ce que le prototype choisi soit transposable sur tous les supports possibles qu'emploie l'entreprise. Mais aussi, de demander au concepteur graphique des explications, sur la logique suivie pour son élaboration, histoire de comprendre comment le prototype répond aux objectifs de communication.

A titre d'exemple le bibendum de Michelin mérite d'être signalé en raison de sa puissance d'évocation. Il incarne clairement l'ambition de l'entreprise pour ses pneumatiques : assurer confort et stabilité. Universellement connu, reconnu et apprécié, il a accompagné les différentes

mutations de l'entreprise depuis près d'un siècle ; sa bonhomie apporte à la marque un formidable capital de sympathie, sans lui enlever ses qualités technologiques ou sportives.

En somme, le logo doit être aussi : lisible (dimension, espace, style des lettres), déclinable, possible à l'agrandir ou à le réduire, à l'imprimer sur tout les supports sans perte de ses qualités. Mais également : Simple, bref, compréhensible, pertinent, original, expressif, mémorisable.

Et encore, d'une manière plus générale, l'identité visuelle doit porter un message sur l'entreprise et ses valeurs, cela en lui associant des symboles, des figures emblématiques et un univers métaphorique qui exprime l'âme de l'entreprise. Celle-ci peut être encadrée par le livre de norme qui rassemble les règles graphiques de l'identité visuelle et les consignes des différentes applications du logo (son emplacement, sa taille et ses couleurs dans chaque situation).

V.9- Cas de modernisation d'un logo

En 2013, l'entreprise Veolia Environnement ; une entreprise qui se décline dans quatre composants : eau, propreté, services énergétiques et transport, avait changé son nom de **Vivendi Environnement** en **Veolia Environnement**. Ce changement est motivé par l'envie de rentrer dans une nouvelle ère de son histoire, après 150 ans d'existence. Mais aussi dans le but d'exprimer sa vocation, ses valeurs et son positionnement singulier au monde dont l'activité est entièrement consacrée à l'environnement.

Pour le faire, elle a procédé d'une manière réfléchie :

D'abord, elle a conservé le sigle VE, déjà connu et utilisé, tout en gardant le mot environnement qui exprime sa position d'acteur, ami de la nature. Ce choix est celui des salariés de l'entreprise qui ont souhaité (à 85%) garder le mot Environnement dans le nom. Sur une liste de 500 noms élaborés, l'entreprise en avait retenu uniquement 50. Ensuite, le nouveau nom a été testé dans 21 langues pour vérifier sa prononciation et sa lisibilité. Puis la liste a été réduite à 10 noms par un comité de pilotage mené par son président.

Cette *short liste* a fait l'objet de recherches juridiques appuyées par son département juridique et par des spécialistes. Ainsi, le choix a été porté sur Veolia Environnement, en référence au dieu **Eole (dieu des vents)**, qui évoque un souffle nouveau pour l'entreprise. Il est à noter que cette opération de modernisation du logo a coûté à l'entreprise en tout 4 millions d'euros.

Dans le processus d'intégration de cette nouvelle identité, l'entreprise avait commencé par son environnement interne en informant l'ensemble de ses salariés qui sont en nombre de 200 000. Ceux-ci ont découvert immédiatement le nouveau nom par une animation e-mail. Ils étaient aussi destinataire d'un courrier du PDG accompagné d'une plaquette présentant le nouveau nom, les valeurs du groupe, ses activités et ses chiffres clés.

Le même jour, le président du groupe s'est adressé aux salariés de l'entreprise par une retransmission en multiplex depuis son siège vers 11 villes en France, Londres et Francfort.

Quant à l'externe, un courrier a été envoyé au nom du président aux différents clients et publics les plus proches de l'entreprise. Par la suite, l'annonce du changement de nom a été relayée par un réseau de 250 « ambassadeurs » sur le terrain. Ces derniers ont été informés du planning du changement de nom et du contenu du kit de communication électronique qui contient une « brand vidéo », une lettre du président et les brochures pour les salariés et les clients dans plusieurs langues, la charte d'édition, le papier à en-tête, la charte des cartes de visite, etc.

Conclusion

En résumé, la communication s'inscrit dans une trajectoire globale, dont la mission est de positionner l'entreprise, de lui donner une personnalité reconnaissable par tous ses publics et une identité distincte de ses concurrents. La communication de l'entreprise définit ce que l'organisation est par rapport à ce que les autres sont (les concurrents).

Dans l'approche de la communication globale, toute démarche de communication vise à doter, influencer ou modifier l'image de l'organisation auprès des différents publics-cibles qu'elle côtoie. L'importance de cette communication globale à l'entreprise est visible à travers les rapports et la confrontation des trois images de l'organisation à savoir l'image réelle (ou objective, ce qu'est l'entreprise), l'image perçue (subjective ; la manière dont l'entreprise est perçue) et l'image désirée (voulue ; la manière dont l'entreprise aimerait être perçue).

Références bibliographie

1. Abdellah El Mzem, Serge Leclerc, Patrice Leroux, Guy Litalien (2014). *Vocabulaire des relations publiques* (2ème édition), Ottawa : Presse de l'université de Montréal. Consulté le 20 Novembre 2019 sur https://fep.umontreal.ca/documents/pdf/vocabulaire_rp_udem.pdf
2. Assaël Adary, Céline Mas, Marie Hélène Westphalen (2020). *Communicator : toute la communication d'entreprise* (9ème édition), Paris : Dunod.
3. Agnès Buys Mauléon et Emélie Gooding (2015). *La communication d'entreprise pas à pas*. Paris : Vuibert pratique.
4. Arnaud De Baynast, Jacques Lendrevie (2014). *Publicitor, publicité online et offline : TV, Presse, Internet, Mobiles, Tablettes* (8ème Edition), Paris : Dunod.
5. Baromètre Inergie – AFCEI, mars 2012. Consulté le 10 novembre 2019 sur www.afcei.asso.fr
6. Bernadette Jézéquel, Philippe Gérard (2019). *La boîte à outils de la communication* (4è édition), Paris : Dunod.
7. Christian Schneider (1990). *La communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*. Paris : Éd. J. Delmas.
8. Dominique Wolton (1997). *Penser la communication*, Paris : Flammarion.
9. George Lewi (2004). *La marque*, Paris : Vuibert. Dans Thierry Libaert, Karine Johannes (2016). *Communication corporate* (2ème édition), Paris : Dunod.
10. Gilles Marion (1989). *Les images de l'entreprise*, Paris : Les éditions d'organisation.
11. Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose (2009). *Marketing Stratégique et opérationnel*, 7ème édition, Paris : Dunod.
12. Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Leroy, Bernard Garrette, Pierre Dussauge , Rodolphe Durand (2005). *Strategor* (4è édition), Paris : Dunod.

13. Lendrevie Lévy (2012). *Mercator : Théorie et nouvelles pratiques du marketing*, Paris : Dunod.
14. Marie-Hélène Westphalen et Thierry Libaert (2018). *La communication externe de l'entreprise*. Paris : Dunod.
15. Thierry Libaert, Marie Hélène Westphalen (2012). *Communicator : toute la communication d'entreprise* (6ème). Paris : Dunod.
16. Thierry Libeart, Karine Johannes (2016). *La communication corporate* (2è édition), Paris : Dunod.
17. Thierry Libeart (2014). *Introduction à la communication* (2è édition), Paris : Dunod.
18. Thierry Libaert, Marie Hélène Westphalen (2012). *Communicator : toute la communication d'entreprise* (6ème), Paris : Dunod.
19. Sahou Any-Gbayere (2016). *Communication externe des organisations*. Paris : L'Harmattan.
20. Schneider, Christian (1990). *La communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*. Paris : Ed.J. Demas.
21. Westphallen M.-H. (1989). *Le communicator, guide opérationnel pour la communication a"entreprise*, Paris : Éd. Dunod.