

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 L3 Communication

*Intitulé du module*

***Communication organisationnelle***

Élaboré par Dalila AHMEDI

Année universitaire 2021-2022

<b>Fiche du module</b>	
<b>Faculté</b>	Sciences humaines et sociales.
<b>Département</b>	Science de l'information et communication.
<b>Spécialité</b>	Communication
<b>Intitulé du module</b>	Communication organisationnelle
<b>Niveau concerné</b>	L3 Communication
<b>Chargé de la matière</b>	Dalila AHMEDI - Maître de conférences classe B
<b>Contact</b>	<a href="mailto:Dalila.ahmedi@univ-bejaia.dz">Dalila.ahmedi@univ-bejaia.dz</a>
<b>Volume horaire global</b>	45 heures (14/ 16 semaines)
<b>Volume horaire/semaine</b>	03 heures /semaine
<b>Durée de formation</b>	Semestriel (S2)
<b>Crédit</b>	<b>05</b>
<b>Coefficient</b>	<b>03</b>
<b>Présentation du module</b>	<p>Le module « communication organisationnelle » est un module de l'unité fondamentale, enseigné au sixième semestre du cycle Licence, Spécialité Communication. L'enseignement de ce module permet aux étudiants de L3 Communication d'approfondir leurs connaissances sur la communication dans les différents types d'organisation : entreprise, institution et association. Il leur permet aussi de comprendre l'importance et le rôle joué par la communication tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.</p> <p>Organisé en sept chapitres, le programme de cette matière détaille les différentes formes de la communication dans une organisation : la communication interne, la communication externe, la communication commerciale, la communication institutionnelle, la communication financière et la communication de crise. Il consacre aussi une grande partie aux différents moyens de communication utilisés par l'organisation pour communiquer avec ses cibles internes et externes : les moyens écrits, les moyens oraux, les moyens technologiques, les moyens médias et hors médias.</p> <p>Son contenu permet d'examiner les différentes fonctions assurées par la communication organisationnelle en temps ordinaire mais aussi extraordinaires représentées essentiellement par : la fonction informative, la fonction normative, la fonction relationnelle, la fonction de motivation, de coopération et la fonction stratégique de positionnement.</p> <p>En outre, il décrit les métiers/ intervenants en communication dans une organisation, et les différents obstacles qu'ils peuvent rencontrer. Et comment élaborer des stratégies de communication pour atteindre des objectifs fixés chez des cibles déterminées.</p> <p>L'enseignement de cette matière revêt une importance capitale pour l'étudiant de Communication car il le prépare à un exercice dans n'importe quelle organisation.</p>

<p><b>Objectifs de l'enseignement</b></p>	<p>L'enseignement de cette matière vise à atteindre les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en évidence l'importance de la communication au sein des différentes organisations.</li> <li>• Décrire les différentes formes de la communication dans une organisation et les objectifs de chaque forme.</li> <li>• Expliquer les réseaux et les modes de communication au sein des organisations</li> <li>• Décrire les moyens de communication qui peuvent être utilisés à l'intérieur et avec l'extérieur de l'organisation.</li> <li>• Identifier les obstacles qui peuvent limiter l'efficacité de la communication au sein des organisations.</li> <li>• Dresser les métiers et les intervenants en communication organisationnelle.</li> <li>• Définir les stratégies de communication dans les organisations et le processus de leur élaboration.</li> <li>• Souligner l'importance de la communication en situation de crise.</li> </ul>
<p><b>Pré-requis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des connaissances sur les éléments de base de la communication</li> <li>• Connaître les éléments de base sur les théories des organisations.</li> <li>• Avoir des connaissances sur les stratégies de communication</li> </ul>
<p><b>Contenu du cours</b></p>	<p><b>Axe 01</b> : Introduction à la communication organisationnelle  <b>Axe 02</b> : La communication externe de l'organisation  <b>Axe 03</b> : La communication interne de l'organisation  <b>Axe 04</b> : Les intervenants en communication organisationnelle  <b>Axe 05</b> : Les obstacles de la communication organisationnelle.  <b>Axe 06</b> : Les stratégies de la communication des organisations.  <b>Axe 07</b> : La communication organisationnelle en situation de crise.</p>
<p><b>Modes d'évaluation</b></p>	<p>Examen écrit + contrôle continue</p>
<p><b>Méthodes d'enseignement</b></p>	<p>L'enseignement de cette matière se fait par une méthode hybride qui jumelle entre les cours magistraux accompagnés de supports mis sur la plateforme e-learning. En plus de travaux dirigés sous forme d'exposés et de travaux autour des axes développés en cours.</p>

**Table des matières**

<b>Fiche du module.....</b>	<b>01</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>03</b>
<b>Liste des figures et des tableaux.....</b>	<b>07</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>09</b>
<b>Chapitre I : Introduction à la communication organisationnelle.....</b>	<b>11</b>
I.1. Définitions de l'organisation .....	11
I.2. Types des organisations .....	12
I.3. Définitions de la communication organisationnelle.....	14
I.4. Modèles de la communication organisationnelle .....	16
I.5. Fonctions de la communication organisationnelle .....	17
<b>Chapitre II : La communication externe de l'organisation.....</b>	<b>20</b>
II.1. Définitions de la communication externe de l'organisation.....	20
II.2. Les formes de la communication externe de l'organisation.....	21
II.3.1. Communication institutionnelle.....	21
II.3.2. Communication marketing .....	21
a. communication de marque.....	22
b. communication de produit.....	22
II.3. Les objectifs de la communication externe de l'organisation.....	22
II.4. Les moyens de la communication externe de l'organisation .....	26
II.4.1. Moyens médias : TV, radio, cinéma, presse écrite,.....	26
II.4.2. Moyens hors médias .....	28
a. L'évènementiel.....	29
b. Le marketing direct.....	29
c. Promotion des ventes.....	30
d. La publicité.....	30
e. Relations publiques.....	31
f. Relation presse.....	31
g. Le mécénat.....	32
h. Le sponsoring .....	33

- i. La digitalisation de la communication de l'organisation.....33
  
- Chapitre III : La communication interne de l'organisation.....36**
- III.1. Définitions de la communication interne de l'organisation.....36
- III.3. 2. Les formes de la communication interne de l'organisation.....37
  - III.3.1. Selon le nombre des destinataires .....37
  - III.3.2. Selon le niveau hiérarchique.....38
  - III.3.3. Communication formelle/informelle.....39
  - III.3.4. Selon la direction des échanges.....40
  - III.3.45. Selon le trajet de la communication .....41
- III.3. Les objectifs de la communication interne de l'organisation.....43
- III.4. les moyens de la communication interne de l'organisation .....44
  - III.4.1 Les moyens oraux .....46
    - a. L'entretien ..... 46
    - b. La réunion .....46
  - III.4.1. Les moyens écrits..... 50
    - a. La note de service.....50
    - b. La note d'information.....52
      - a. Le rapport/ le compte rendu.....52
      - b. Le journal de l'organisation.....54
      - c. L'affichage.....54
      - d. La boîte à idées.....55
  - III.4.3. Les moyens technologiques .....55
  
- Chapitre IV : Les intervenants en communication.....57**
- IV.1. En interne .....57
  - a. Le directeur de la communication.....57
  - b. Le chargé de la communication.....59
  - c. Le personnel spécialisé.....61
- IV.2. En externe ..... 62
  - a. L'agence de conseil.....62
  - b. Les supports médias.....63

c. Les acheteurs publicitaires.....	63
d. Les régies.....	63
e. L'agence des médias .....	64
<b>Chapitre V : Les obstacles de la communication dans une organisation .....</b>	<b>66</b>
V.1. Les obstacles organisationnels.....	68
V.2. Les obstacles Socio-culturels.....	69
V.3. Les obstacles Psycho-cognitifs.....	70
<b>Chapitre VI : Les stratégies de la communication dans une organisation.....</b>	<b>73</b>
VI.1. Définition de la stratégie de communication .....	73
VI.2. Les composantes d'une stratégie de communication .....	74
VI.3. Les conditions d'une stratégie de communication efficace.....	75
VI.4. Le processus d'élaboration d'une stratégie de communication .....	75
A. Le diagnostic stratégique .....	76
B. La conception de la stratégie .....	77
1. La fixation des objectifs de communication et les indicateurs .....	77
2. La détermination des cibles .....	78
3. La conception des messages clés ou idées de messages.....	80
4. Les canaux et supports de communication.....	81
5. L'établissement d'un échéancier (activités/ budget) .....	81
C. La mise en œuvre de la stratégie.....	84
D. Le suivi/ évaluation de la stratégie.....	84
VI.5. Les facteurs de réussite d'une stratégie de communication sur le terrain.....	86
<b>Chapitre VII : La communication en situation de crise dans une organisation.....</b>	<b>88</b>
VI.1. La situation de crise dans une organisation .....	88
VI.1.1. La définition de la crise.....	88
VI.1.2. Le cycle de vie de la crise.....	89
VI.2. La communication de crise .....	91
VI.2.1. Communication préventive .....	92
VI.2.2. Communication curative .....	92
VI.2.3. Communication post-crise .....	92
VI.3. Les stratégies de communication en situation de crise .....	94
VI.3.1. Stratégies de reconnaissance .....	95

## Table des matières

VI.3.2. Stratégies de refus .....	96
VI.3.3. Stratégie de projet latéral.....	96
<b>Conclusion.....</b>	<b>98</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>99</b>

La liste des figures

<b>La figure</b>	<b>Le titre</b>	<b>La page</b>
<b>Figure N° 01</b>	<b>Les composante de l'organisation selon H. MINTZBERG</b>	<b>12</b>
<b>Figure N° 02</b>	<b>Les éléments de la communication selon Jakobson</b>	<b>14</b>
<b>Figure N° 03</b>	<b>Les fonctions de la communication dans une organisation</b>	<b>18</b>
<b>Figure N° 04</b>	<b>La communication centralisée dans son type en chaine</b>	<b>41</b>
<b>Figure N° 05</b>	<b>La communication centralisée dans son type en croix</b>	<b>41</b>
<b>Figure N° 06</b>	<b>La communication centralisée dans son type en y</b>	<b>42</b>
<b>Figure N° 07</b>	<b>La communication centralisée dans son type en cercle</b>	<b>43</b>
<b>Figure N° 08</b>	<b>La communication centralisée dans son type en toile d'araignée</b>	<b>43</b>
<b>Figure N° 09</b>	<b>Les fonctions de l'animateur dans une réunion</b>	<b>48</b>
<b>Figure N° 10</b>	<b>schémas illustrant les bruits dans une situation de communication</b>	<b>66</b>
<b>Figure N° 11</b>	<b>Figure résumant les obstacles à la communication dans une organisation</b>	<b>71</b>
<b>Figure N° 12</b>	<b>La communication avant, pendant et après la crise</b>	<b>94</b>

**La liste des tableaux**

<b>Le tableau</b>	<b>Le titre</b>	<b>La page</b>
<b>Tableau N° 01</b>	<b>Les tâches à effectuer pour garantir un bon déroulement de la réunion</b>	<b>49</b>
<b>Tableau N° 02</b>	<b>La forme d'une note de service</b>	<b>51</b>
<b>Tableau N° 03</b>	<b>La forme d'une note d'information</b>	<b>52</b>
<b>Tableau N° 04</b>	<b>Les éléments du rapport et du compte rendu</b>	<b>54</b>
<b>Tableau N° 05</b>	<b>Les moyens utilisés dans une stratégie de communication</b>	<b>82</b>
<b>Tableau N° 06</b>	<b>Exemple d'un tableau qui illustre les messages à transmettre, la forme de chaque message et les modalités de sa diffusion</b>	<b>82</b>
<b>Tableau N° 07</b>	<b>Les points de divergence entre le suivi et l'évaluation d'une stratégie</b>	<b>86</b>
<b>Tableau N08</b>	<b>Les étapes de la communication dans une situation de crise</b>	<b>93</b>
<b>Tableau N0 09</b>	<b>Typologies des réponses en situation de crise</b>	<b>97</b>

### **Introduction :**

La communication est une condition incontournable pour tous les domaines de la vie quotidienne. Elle est indispensable que ce soit sur le plan personnel pour la création, le développement et le maintien des relations personnelles, ou encore sur le plan professionnel et dans les différentes organisations.

Toute organisation quelle que soit son domaine d'activité sa taille et sa mission dans la société a, toujours, besoin de communiquer que ce soit avec sa cible interne ou externe pour garantir un climat idéal du travail, assurer une bonne organisation et véhiculer une bonne image.

En effet, la communication occupe une place capitale dans le monde des organisations. Les dirigeants et les gestionnaires conscients de son importance accordent une attention particulière à la qualité de la communication au sein de leurs équipes en interne et des informations transmises à l'extérieur. Ceci est dû à son rôle comme un moyen de consolider l'esprit d'équipe du travail et sa motivation pour s'adhérer au projet de l'organisation d'un côté. Mais aussi un vecteur de l'image de l'organisation à l'extérieur de l'autre côté.

La communication interne destinée au personnel de l'organisation est nécessaire pour accomplir et réussir toutes les fonctions organisationnelle, décisionnelle et de gestion de l'organisation. Elle réduit ainsi les contradictions et les conflits et encourage l'implication et le dévouement du personnel. La communication externe de l'organisation, quant à elle, est nécessaire pour valoriser l'organisation en elle-même et promouvoir son image et ses produits dans le cas des entreprises.

Pour les organisations, le défi n'est pas dans la gestion parallèle entre la communication interne et la communication externe, mais c'est celui de créer la cohérence et d'assurer la compatibilité entre les contenus transmis pour sa cible interne et les messages diffusés en direction de la cible externe. Après tous, il s'agit d'une communication globale de l'organisation.

## *Chapitre I*

### *Introduction à la communication organisationnelle*

## Chapitre I : Introduction à la communication organisationnelle

### I.1. Qu'est-ce qu'une organisation?

Beaucoup de définitions peuvent être attribuées pour « l'organisation ». Ci-dessous quelques-unes :

✓ Selon Edgar Morin, *l'organisation est l'agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système, doté de qualités inconnues au niveau des composants ou individus. L'organisation lie de façon inter relationnelle des éléments ou événements ou individus divers qui, dès lors, deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité relative à ces liaisons, donc assure au système, une certaine possibilité de durée en dépit des perturbations aléatoires* ».

✓ Pour Charreaux et Pitol-Belin (1992) : " *les Organisations sont des systèmes sociaux créés par des individus, afin de satisfaire, grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts*".

✓ Pour Mansencal et Michel (2004), *"L'organisation est définie comme étant un système social organisé pour atteindre un certain type d'objectif. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décision, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité."*

L'organisation est, donc, un ensemble de moyens matériels, humains et financiers organisé de façon structurée et dont les individus partagent un objectif commun. Ce collectif humain hébergé et affilié à une structure régulée est construit autour d'un projet social. Pour une définition plus précise de l'organisation quatre éléments doivent être analysés et réfléchis:

- Un ensemble **d'individus**
- Regroupés au sein d'une **structure régulée**
- Visant à atteindre **un objectif commun**
- Disposant d'un système de communication les mettant en **interrelation**

Pour Henry **Mintzberg**, il existe cinq éléments de base dans l'organisation représentés dans le schéma ci-dessous : le sommet stratégique, technostructure, la ligne hiérarchique, fonctions du support logistique et le centre opérationnel<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> MINTZBERG H., « Structure et dynamique des organisations », Editions d'organisation, 1982

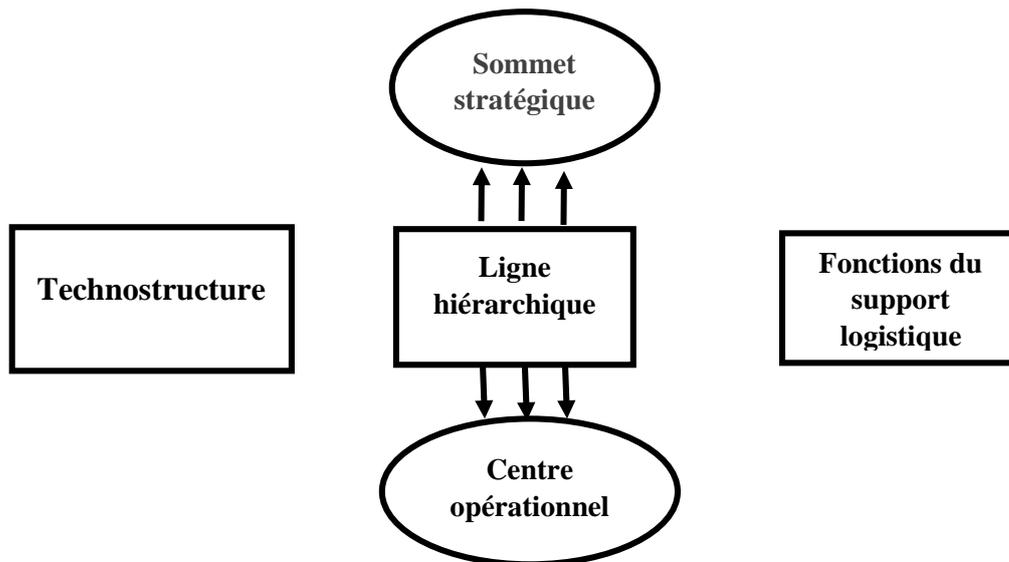


Figure N0 01 : Les composante de l'organisation selon H. MINTZBERG

- **Le centre opérationnel** : Ce groupe comprend tous les employés qui produisent les biens et les services de l'organisation.
- **Le sommet stratégique** : Ce groupe comprend tous les hauts dirigeants de l'organisation ainsi que leurs principaux conseillers.
- **La ligne hiérarchique** permet de joindre le sommet stratégique au centre opérationnel.
- **Le support logistique** regroupe l'ensemble des services internes de l'entreprise chargés de gérer les facteurs de production utilisés par celle-ci pour produire.
- **La technostructure** est composée d'analystes (et des employés qui les aident) qui agissent sur le travail des autres en le rendant plus efficace.

### I.2. Quels sont les types d'organisation :

Plusieurs classifications d'organisation ont été émises en fonction plusieurs critères. Si nous prenons en considération le critère **du but (objectifs et missions)**, trois types principaux d'organisation peuvent être définis :

- ✓ **Organisation à but lucratif** : Une entreprise
- ✓ **Organisation à but non lucratif** :
  - Une association
  - Une institution

1. **Une entreprise** : c'est le type de l'organisation qui a pour un **but lucratif**. Cette une entité économique dont l'objectif principal est de se faire un bénéfice et se donner un profil. Ce type d'organisation produit des produits et propose des services sur le marché. Le bénéficiaire principal est le propriétaire de l'entreprise.

2. **Une association** : organisation qui poursuit un **but non lucratif**, c'est-à-dire elle propose un service non marchand de type sportif, culturel, environnemental, action de solidarité, etc. Elle sert une catégorie bien précise de la société. Les bénéficiaires principaux sont les membres de l'organisation eux-mêmes ; cette catégorie regroupe les organisations dont la propriété est bien spécifiée et qui profitent à leurs membres ; c'est le cas des clubs, des associations de bénévoles, des ordres religieux, des associations professionnelles

3. **Une institution** : organisation publique qui a pour but **l'intérêt général**. Elle assure les missions de services publics : l'éducation, les entretiens des infrastructures, la protection du citoyen... Elle a pour **finalité exclusive la satisfaction de l'intérêt général**, c'est-à-dire la création de services qui procurent un bien-être à tous les individus d'une société. Le principal bénéficiaire est le public en général et les avantages sont extrinsèques ; il s'agit d'organisation comme les services de lutte contre les incendies, les administrations, l'armée, la police,...

### **I.3. La communication organisationnelle :**

#### **I.3.1. La communication (rappel) :**

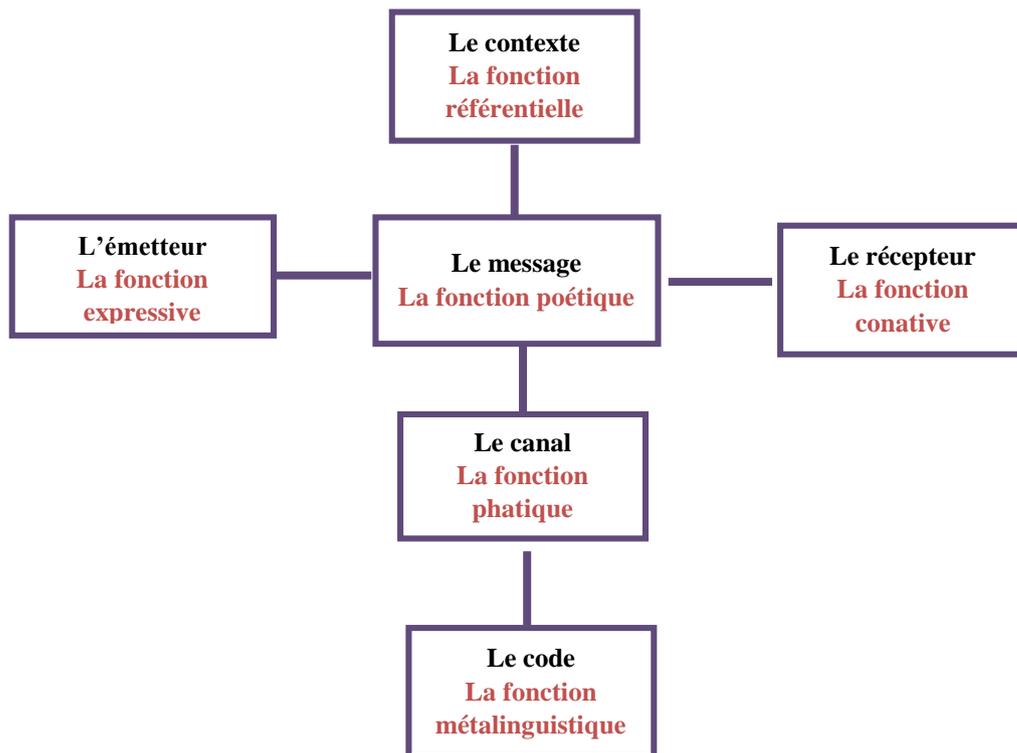
La communication signifie **mettre en commun** et **mettre en relation**. C'est le processus d'émission, de transmission, de réception et d'interprétation de message entre l'émetteur et le récepteur. A travers ce processus dynamique l'émetteur échange et partage avec le récepteur des informations, des données, des avis, des idées et des réactions. Elle peut se faire des niveaux suivants:

- **Personne à personne** entre deux personnes ou un groupe de personnes : c'est **la communication interpersonnelle**.
- **Organisation** (dans un cadre institutionnel): c'est **la communication institutionnelle ou organisationnelle**.
- **Masse** avec un large public : Il s'agit de **la communication de masse**.

Selon **Jakobson**, ce processus de communication implique plusieurs composantes :

- **Des protagonistes** : émetteur/récepteur
- **Des messages** : un ensemble de signes véhiculant des idées, des opinions, des informations,...

- Des canaux : les voies empruntées par le message à partir de sa conception au niveau de l'émetteur jusqu'à sa réception au niveau du récepteur.
- un effet ou impact : impact du message sur le récepteur.
- un feedback : rétroaction du récepteur vers l'émetteur en réaction à son message.
- un contexte : environnement physique, psychologique, politique et socio - culturel dans lequel se déroule la situation de communication.



**Figure N0 02 : Les éléments de la communication selon Jakobson**

**I.3.2. La communication organisationnelle :** Après avoir développé les définitions de l'organisation et de la communication, nous essayons dans ce point de définir la communication organisationnelle.

Elle peut être définie comme ce système d'interaction et d'échange, de transmission de message au sein de l'organisation et avec son environnement. Dans ce sens, Kreps la perçoit comme un processus à travers lequel les membres de l'organisation obtiennent les informations pertinentes et les changements la concernant<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> KREPS G., *Organizational communication : theory and practice*, New York, Longman, 1990.

Elle est, ainsi, l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages qui s'échangent **au sein de l'organisation** (communication interne) et entre celle-ci et **son environnement** (communication externe). Elle englobe à la fois les échanges qui s'entretiennent à l'intérieur et avec l'extérieur d'une organisation.

Elle englobe toutes les formes de communication utilisées par l'organisation afin de se mettre en rapport et d'interagir avec ses publics. Elle comprend les relations publiques, les stratégies organisationnelles, le marketing corporatif, la publicité corporative, la communication interne et externe, en d'autres termes, un groupe hétérogène d'activités de communication tournées fondamentalement vers les publics ou segments auprès desquels l'organisation se met en relation et dont elle dépend<sup>1</sup>.

Elle comprend d'une part un volet interne et d'autre part un volet externe. La communication externe s'adresse à l'environnement externe de l'organisation qui se compose des clients, des consommateurs, des fournisseurs, des médias, des concurrents et les collectivités locales. Son objectif étant de transmettre des informations la concernant, les collectivités locales, de l'entreprise (fournisseurs, clients, Etat, institutions financières ou non financières et autres partenaires externes). Elle a pour objectifs d'échanger de l'information avec l'extérieur, de se faire connaître, faire connaître ses produits et service (dans le cas d'une entreprise) et de promouvoir son image.

Tandis que, la communication interne destinée en direction de son personnel, elle regroupe l'ensemble des actions de communication menées en direction des différentes catégories de personnel de l'entreprise, ainsi ces actions ont pour but d'informer, de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance du personnel<sup>2</sup>.

Cette dernière s'adresse essentiellement à son public interne. Elle vise à assurer une bonne circulation de l'information au sein de l'organisation. Elle se fixe, aussi, l'objectif de motiver le personnel, le mobiliser, lui créer un climat du travail caractérisé par l'instauration de bonnes relations entre les personnes qui font partie de l'organisation, ce qui alimente le sentiment de fierté d'appartenance.

Pour mettre en œuvre tous les types de la communication, L'organisation utilise des palettes faites de divers outils de communication qui se diversifient entre moyens écrits, moyens oraux, moyens médias, moyens hors médias et les moyens technologiques. Et pour que la communication organisationnelle soit efficace, il est intéressant de choisir les outils en fonction

---

<sup>1</sup> RIEL, C., *Principles of corporate communication*, Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 1995.

<sup>2</sup> ZDEMONT- LUGOL L., et al, *Communication des entreprises : stratégies et pratiques*. 2e éd. Paris : Armand Colin, 2006, p.35.

de la nature des messages à transmettre, des objectifs à atteindre et les caractéristiques de la cible principale.

En fonction des types d'organisations citées ci-dessus, nous avons :

**La communication des entreprises :** La communication d'entreprise est l'ensemble des activités de communication mise en œuvre par l'entreprise pour parler d'elle-même, se créer une notoriété, pour faire connaître ses produits et services, et susciter l'achat.

**La communication des associations :** est une communication qui met en œuvre une association afin de se doter d'une identité distincte, la faire connaître et la valoriser auprès des cibles ou de segments de cibles distincts<sup>1</sup>. Elle repose sur l'interactivité, le dialogue et la convivialité.

**La communication des institutions (publiques):** L'ensemble des activités d'institutions et d'organisations publiques visant à transmettre et échanger des informations dans le but principal de présenter et d'expliquer des décisions et les actions publiques, d'en promouvoir la légitimité, de défendre des valeurs reconnues et d'aider au maintien du lien social<sup>2</sup>.

Trois modèles de la communication organisationnelle<sup>3</sup> :

**Le modèle traditionnel :** ...dans ce modèle la communication organisationnelle est vue comme une activité dont le comportement peut être mesuré, standardisé et classifié. Il y a un rapport entre processus communicationnel et efficacité organisationnelle...

**Le modèle interprétatif :** ...qui voit les organisations comme des cultures. Dans cette perspective, l'organisation est un phénomène subjectif et l'action sociale n'est possible que lorsque les personnes peuvent partager des signifiés subjectifs...

**Le modèle critique :**... Dans ce modèle, la communication est vue comme un instrument de domination. Il s'agit d'une distorsion systématique de la communication, qui est une action délibérée et continue du processus symbolique visant à coopter les intérêts des employés...

---

<sup>1</sup> 3Nawel GUELLAL, la communication associative et plaidoyer, programme PAP6ENPARD6-UE Algérie, sep 2019, p11, consulté sur <https://irada-dz.org/web/uploads/documents/26.pdf>.

<sup>2</sup> PASQUIER Martial, « Chapitre 2. Communication publique : définitions, fonctions et types », dans : *Communication des organisations publiques*. Sous la direction de PASQUIER Martial. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « INFO&COM », 2017, p. 35-72. DOI : 10.3917/dbu.pasqu.2017.01.0035. URL : <https://www.cairn.info/--9782807306912-page-35.htm>.

<sup>3</sup> ANDRADE SCROFERNEKER Cleusa Maria, « Qu'est-ce que la « Communication organisationnelle » dans un pays de contact ? », *Sociétés*, 2004/1 (n° 83), p. 79-88. DOI : 10.3917/soc.083.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-societes-2004-1-page-79.htm>

#### **4. Les fonctions de la communication organisationnelle :**

La communication organisationnelle assure de différentes fonctions suivant les objectifs, elles sont représentées essentiellement par :

□ **Une fonction informative** : elle couvre l'ensemble des activités communicationnelles qui ont pour fonction d'assurer la bonne circulation, la transmission correcte et continue des informations au sein des organisations. La fonction fondamentale de la communication interne est de favoriser l'échange d'informations afin d'accompagner le projet de l'organisation. Elle vise la compréhension d'une stratégie, d'un plan d'action, de procédures, de modes de fonctionnement, par les membres de l'entreprise qui en seront les acteurs.

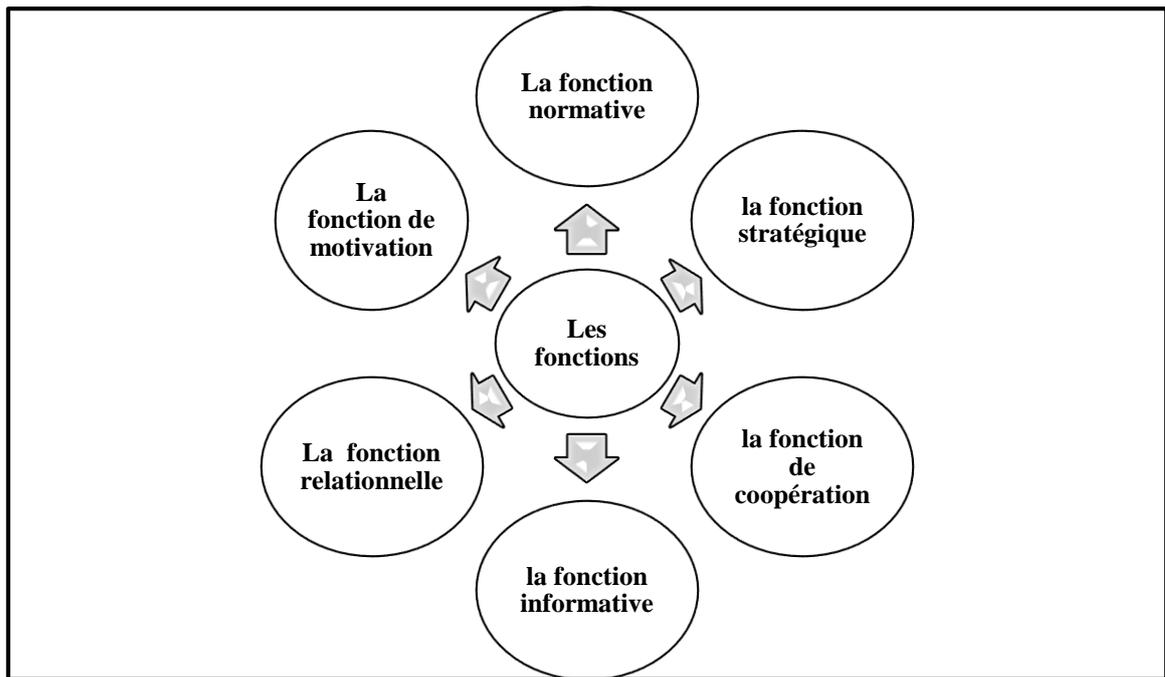
□ **Une fonction normative** : cette fonction est liée au respect de la réglementation, de la législation, des normes et des instructions dictées par l'organisation.

□ **Une fonction de coordination** : La communication organisationnelle dans sa fonction de coordination assure un bon fonctionnement, une meilleure gestion de travail par une distribution des tâches et des responsabilités entre les différents services et niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation.

□ **Une fonction de motivation** : Il s'agit de mettre en conformité des objectifs individuels et organisationnels, mais aussi de mobiliser et de motiver les employés d'une organisation afin qu'ils s'investissent au mieux dans son projet.

□ **Une fonction relationnelle** : assurée grâce à la qualité des échanges, des relations et de la coopération qui pourra s'établir entre toutes les personnes qui travaillent au sein de la même organisation.

□ **Une fonction stratégique de positionnement** : à l'extérieur, la communication organisationnelle joue un rôle prépondérant dans le positionnement de l'organisation dans son environnement. Elle assure la fonction de la promotion de son image, sa notoriété et le développement de son activité.



**Figure N0 03 : Les fonctions de la communication dans une organisation**

## *Chapitre II*

### *La communication externe de l'organisation*

## **Chapitre II : La communication externe des organisations**

### **II.1. Définition de la communication externe :**

La communication externe d'une organisation comprend l'ensemble des messages et actions destinés à des publics extérieurs à l'organisation: consommateurs et acheteurs, fournisseurs, concurrents, médias et journalistes, distributeurs, clients, actionnaires, pouvoirs publics...

Elle englobe toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'organisation émet et reçoit de l'extérieur. Elle a pour but de se faire connaître auprès du public externe, de se constituer une identité et de se démarquer de ses concurrents.

Pour l'entreprise, PASTOR et BREARD définissent la communication externe comme étant l'interface entre l'entreprise et les besoins et demandes des marchés. Elle conçoit une image favorable du groupe en annonçant les grandes stratégies et orientations de l'entreprise. Ainsi, à l'aide de journalistes par exemple, elle tache de créer tout événement dans ce but : lancement d'un nouveau produit, promotion d'une politique sociale, journées portes ouvertes, mécénat, etc. <sup>1</sup>

La communication externe d'une organisation comprend toute forme d'information et de communication destinées à valoriser aux yeux des différentes cibles, l'organisation elle-même, son image et ses produits quand il s'agit de l'entreprise.

La communication externe a, donc, pour objectifs de promouvoir le produit et/ou les services de l'entreprise, à travers sa marque et selon des techniques commerciales ; de développer une communication institutionnelle en interne et en externe afin de valoriser l'image de l'entreprise ; d'adapter une communication de crise en interne et en externe afin de prévenir les éventuelles crises sociales en interne par exemple mais également en externe face à des épreuves que pourrait subir l'entreprise malgré elle<sup>2</sup>. Par sa communication externe, une organisation essaie de maintenir son contact avec sa cible externe. Ceci lui permet de connaître ses besoins, d'analyser ses réactions et ses attitudes vis-à-vis l'organisation et son activité.

---

<sup>1</sup> Richard BREARD, Pierre PASTOR, gestion des conflits : la communication des épreuves, 3eme édition : liaison, 2007, p 143

<sup>2</sup> JOLY Bruno, « Chapitre 3. La communication en entreprise », dans : , *La communication*. sous la direction de JOLY Bruno. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Le point sur... Marketing », 2009, p. 69-129. URL : <https://www.cairn.info/--9782804159740-page-69.htm>

## **II.2. Les formes de la communication externe de l'organisation :**

Si la communication externe regroupe l'ensemble des messages destinés à la cible externe de l'organisation, elle peut être de différentes formes en fonction de l'objet de ces messages et les objectifs visés par ces actions de communication.

Nous distinguons entre deux formes principales de la communication externe de l'organisation :

- **La communication institutionnelle**
- **La communication Marketing**

### **a. La communication institutionnelle :**

Egalement appelée communication **corporate**.

C'est une communication de l'organisation sur elle-même. Il s'agit, ainsi, de communiquer sur son identité, son image, ses valeurs et ses projets auprès des différents publics qui l'intéressent. Elle regroupe des actions de communication qui ont pour but de développer la notoriété de l'entreprise. Elle met en avant l'entreprise d'avantage qu'un produit ou un service auprès du partenaire et des pouvoirs public. On peut dire que l'entreprise s'impose dans son univers mais se distingue de la communication de marque car c'est l'organisation qui est promue et non directement ses produits<sup>1</sup>.

### **b. La communication marketing :**

Egalement appelée la **communication commerciale**

Elle regroupe l'ensemble des messages que l'organisation émet à l'extérieur et dont l'objet est le produit, les marques et les différents services. Son objectif principal est de convaincre et d'influencer les attitudes et les comportements de ses différentes cibles (clients ; prospects ; prescripteurs ; distributeurs etc...).

C'est l'ensemble des actions de communication d'entreprises dans le but de favoriser directement ou indirectement la commercialisation d'un produit ou service, informer de son existence, montrer ses différentes utilisations, ainsi se faire apprécier de sa cible et stimuler un achat immédiat, ainsi que d'entretenir des relations professionnelles durables avec les clients.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Richard BREARD, Pierre PASTOR, gestion des conflits : la communication des épreuves, 3eme édition : liaison, 2007, p 143.

<sup>2</sup> Eric DACHEUX, l'année sociologique : étudier le marketing à la lumière de la communication, publié le janvier 2001, p 411.

La communication commerciale repose sur deux grandes catégories d'actions : medias et hors medias. La communication a pour rôle essentiel d'informer ou de convaincre les consommateurs. Elle peut aussi avoir pour but de faire essayer le produit, de fidéliser ou encore d'accroître sa notoriété.

La communication commerciale recouvre trois dimensions :

- **Le cognitif** (faire savoir)
- **Le conatif** (faire agir),
- **L'affectif** (faire aimer).

La communication marketing, qui est une communication de produit plus que corporative se divise en deux types :

➤ **La communication de produit :**

Lorsque l'objet de la communication est un seul produit. Elle regroupe l'ensemble des messages destinés à promouvoir un produit ou un service (communication publicitaire). Ces messages mettent en avant les qualités, les bénéfices et les avantages d'un produit.

La communication produit utilise les techniques de marketing afin de faire connaître le produit et de mieux intégrer les parts du marché<sup>1</sup>.

➤ **La communication de marque :**

On parle de la communication de marque lorsque l'objet de la communication est plusieurs produits qui portent la même marque.

### **II.3. Les objectifs de la communication externe :**

Ceux-ci se distinguent selon qu'on parle de la communication corporate (institutionnelle) ou de la communication marketing.

#### **1. Les objectifs de la communication corporate :**

Elle vise essentiellement la création de la notoriété et la construction et la gestion de l'image de l'organisation.

**A. L'objectif de notoriété :** Avant d'avoir une bonne image, l'organisation doit se faire connaître. L'objectif de notoriété est chronologiquement la première étape pour une

---

<sup>1</sup> JOLY Bruno, « Chapitre 3. La communication en entreprise », op.cit, p69.

organisation avant de construire son image. Créer la notoriété de l'organisation s'agit de faire connaître l'organisation auprès de ses cibles, et la rendre plus attractive que ses concurrents tant pour les cibles externes que pour les cibles internes (les salariés).

Il existe différents niveaux de notoriété :

→ L'absence totale de connaissance de la marque est considéré comme le degré zéro de notoriété.

→ La simple connaissance du consommateur de la marque est définie comme étant la notoriété assistée.

→ On parle d'une notoriété spontanée si la marque est souvent citée par le consommateur quand on lui demande d'associer à un produit une marque connue par ce dernier. Ceci est le cas pour des marques fortes.

→ De la notoriété spontanée on peut encore distinguer la notoriété spontanée de premier rang ou « top of mind ». C'est le cas si la marque est toujours citée par le consommateur quand on lui demande d'associer une marque qui vient spontanément à l'esprit du consommateur. Il citera en conséquence le nom de la marque pour désigner le produit ou la catégorie des produits.<sup>1</sup>

**B. L'objectif de l'image :** l'acquisition d'une bonne image apparaît comme l'un des piliers de la communication organisationnelle. Certains auteurs effectuent une distinction entre l'image et la réputation à l'exemple de **Jean-Pierre Piolet** qui voit dans l'image l'équivalent d'une photographie là où la réputation constituerait l'équivalent d'un film ou d'une accumulation d'images.

**a. Définition de l'image de marque**

Une image résulte de la perception fondée sur une multitude d'éléments physiques et immatériels que le public a de l'entreprise. D'après Jean-Jacques Lambin

« **L'image de marque est l'ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives qu'une personne ou un groupe de personnes se font d'une marque** ».

---

<sup>1</sup> LADWEIN Richard, *Stratégies de marques et concepts de marques*, Lille, France, 1998, 16p,] disponible sur : (consulté le 13/04/2005) p.2.

L'image de marque peut être définie comme l'ensemble de représentations mentales, tant affectives que cognitives qu'un individu ou un groupe d'individus associent à une marque ou à une organisation.<sup>1</sup>

Selon Décaudin (1999), l'image est l'ensemble des représentations rationnelles et affectives associées par une personne ou un groupe de personnes à une entreprise, une marque ou un produit (image institutionnelle ou corporate, image de marque et image de produit ou de gamme de produit).

#### **b. Les concepts voisins de l'image de marque :**

**La notoriété** : On peut définir la notoriété d'une marque comme la capacité d'un client potentiel à reconnaître ou à se souvenir qu'une marque existe et appartient à une certaine catégorie de produits. La notoriété fait référence à un lien existant entre la marque et la catégorie de produit.

**La réputation de l'entreprise** : Selon (Paul argenti et druckenmiller, 2004), la réputation d'une entreprise est la représentation collective des images d'une société, construit au fil du temps et en fonction des programmes d'identité d'une entreprise et de son comportement perçue.

Cornelissen et Thorpe (2002) affirment que la réputation est la représentation collective des images passées d'une institution à travers la communication ou expérience accumulée au fil du temps.

**La E-réputation** : Un concept récent qui a fait son apparition à la monté des RSN, dit aussi la réputation virtuelle qui veut dire réputation d'une organisation, individu, produit ou service ou de tout autre élément sur Internet et ses médias numériques. Cette E- réputation comprend le contenu diffusé par l'organisation, les internautes et les réactions et interactions des réseaux sociaux, la réputation électronique est très importante pour l'organisation car elle touche un nombre important du public et peut créer des liens avec ces derniers.

**Le positionnement** : Le positionnement est la perception du client d'une société ou d'un produit ou service par rapport aux concurrents. Cette perception peut être influencée par

---

<sup>1</sup> 1 RATIER Michel, L'image de marque à la frontière de nombreux concepts, In: Centre de recherche en Gestion, Cahier n°2003-158, Toulouse. France, 2003,27p, disponible sur : (consulté le 13/04/2005) p.3.

l'entreprise. Donc le positionnement est la position d'une entreprise par rapport à d'autres organisations dans l'esprit du public. Cette position se traduit par une perception à propos d'une entreprise, une marque, un produit ou une image.

### c. Les différents niveaux de l'image de marque :

Bien connaître sa propre marque, ses points forts et ses faiblesses tels qu'ils sont perçus par le marché est un préalable indispensable à toute stratégie du positionnement et de communication.

A cet égard, il est utile d'établir une distinction entre quatre niveaux d'analyse de l'image de marque<sup>1</sup>.

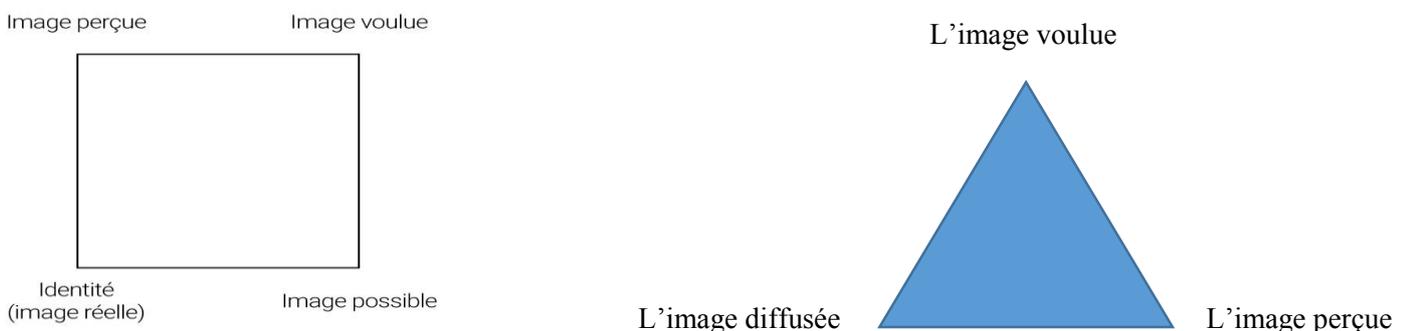
➤ **Image perçue** : c'est le sens usuel donné à l'image de marque, autrement dit c'est la perception de la marque par l'ensemble de public ou par une certaine catégorie de personne, à un moment donné.

➤ **Image voulue** : c'est-à-dire la manière dont l'entreprise souhaite être perçue par le segment cible, et qui résulte d'une décision de positionnement.

➤ **Image réelle** : ou la réalité de la marque avec ses forces et ses faibles, telle est connue ou ressentie par l'entreprise et qui s'appuiera sur un audit interne, ce qui est appelé (étude miroir), c'est-à-dire l'entreprise vue par elle-même.

➤ **Image possible** : c'est-à-dire l'image que l'entreprise peut atteindre d'après ses compétences et ses moyens.

**Figure N°3 : Les différents niveaux de l'image de marque**



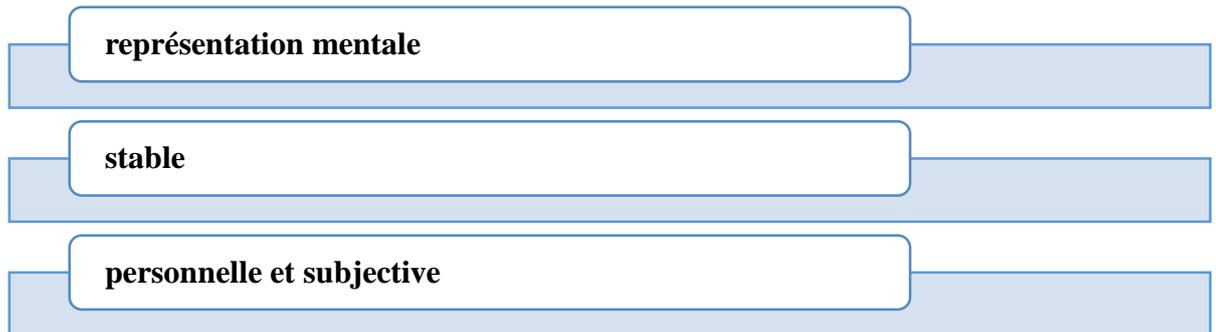
Le carré de l'image. Source Westphalen et Libaert, 2009 p. 12.

1 J. LAMBIN, marketing stratégique et opérationnel, édition, Dunod, Paris, 2008, P. 405-406.

**d. Les caractéristiques de l'image :**

En outre, on peut considérer l'image de marque comme un ensemble de représentations mentales personnelles et subjectives, stable, sélectives et simplificatrices.

Il existe 3 dimensions de l'image :



**Figure N°3 : les caractéristiques de l'image**

Source : J. LANDREVIE, J. LEVY, Op, cit, P. 822

○ **L'image est une représentation mentale :**

L'image d'une marque est faite de toutes les associations spontanées ou non, entraînées par l'évocation du nom de la marque. Ces représentations mentales résultent de sources multiples.

○ **Une image est personnelle et subjective :**

Une image peut être très différente d'une personne à une autre. Donc, il faut identifier les images perçues par les différents segments du marché.

○ **Une image est relativement stable :**

L'image d'une entreprise résulte des connaissances, des perceptions et des attitudes des clients à un moment donné. On sait que les attitudes sont relativement stables. La stabilité de l'image est un atout lorsque l'image est bonne, un inconvénient lorsqu'elle est mauvaise puisqu'il faut beaucoup de temps pour la redresser et l'améliorer.

**B. Les objectifs de la communication marketing :** l'objectif de la communication marketing est de contribuer directement au développement des ventes des produits et des

services de l'entreprise. Le principal modèle théorique de changement des attitudes est le modèle AIDA :

**Attention** : attirer l'attention

**Intérêt** : susciter l'intérêt

**Désir** : provoquer le désir

**Action** : conduire au changement

#### **II.4. Les moyens de la communication externe :**

Il existe deux principaux canaux de la communication externe pour les organisations :

- **Les médias**
- **Le hors médias**

##### **A. Le canal média :**

C'est l'ensemble des communications empruntant la technologie des médias et qui vise à toucher un maximum de personnes de son public. D'après **LIBAERT**, la communication média est un terme regroupant autrefois les 05 moyens traditionnels à savoir la télévision, le cinéma, la radio l'affichage et la presse, s'ajoute par la suite internet pour former les six (06) moyens de communication médias.

##### **a. La presse :**

La presse est un média qui permet de toucher un nombre important de lecteurs. Cet outil, offre beaucoup d'avantages pour l'entreprise parce que le message publié peut être gardé et revu plusieurs fois. Ils ont donc une durée de vie plus longue par rapport aux autres supports de publication. La presse est considérée comme un média performant en raison de la diversité des titres, du nombre élevé de lecteurs et de la facilité d'insertion. Elle compte plusieurs formes à savoir<sup>1</sup> : Presse quotidienne nationale Presse quotidienne régionale Presse périodique Presse gratuite Presse spécialisée.

---

<sup>1</sup> HAMON Carole, LEZIN Pascal et Toullec Alain « gestion de clientèles » édition Dunod 2004 p238.

### **b. La télévision**

Considérée comme le moyen le plus puissant en faisant intervenir le son, l'image et le mouvement, la télévision est l'accompagnateur des ménagères, des enfants et des personnes âgées.

### **c. Le cinéma :**

Un média connu pour son attractivité, privilégié en matière d'écoute et d'attention, son public est captif et complètement réceptif aux messages, c'est ce qu'on appelle le média de l'impact. Il touche essentiellement une audience jeune, urbaine et aisée. La communication se fait à travers un spot traditionnel, le placement d'un produit ou l'aide au tournage d'un film. Son inconvénient : une couverture et répétition assez faibles<sup>1</sup>

**d. La radio :** L'absence du visuel réduit cela dit considérablement l'efficacité du message<sup>2</sup>

### **e. L'affichage :**

L'affichage est le plus vieux de tous les médias publicitaires. Un média de proximité. Il permet d'attirer le regard du grand public à toute heure, il permet de concevoir sa publicité avec un visuel impactant accompagné d'un texte très court, l'affichage favorise la notoriété dans le plan média.<sup>3</sup>

## **B. les moyens hors-média**

L'hors-média regroupe l'ensemble des modes de communication autres que la publicité véhiculée par les cinq grands médias. Parmi les objectifs stratégiques de ce type de communication :

---

<sup>1</sup> LENDREVIE Jacques et autre, Op.cit., p493.

<sup>2</sup> DESMET Pierre « la promotion des ventes » 2ème édition, Dunod, Paris 2007, p119.

<sup>3</sup> Bernard BROROCHAND, Jacques LENDREVIE, le nouveau publicitor, édition : Dalloz, 5eme édition, paris, 2001, p 238.

- Cibler de manière très précise des segments de clientèle avec une possibilité de personnalisation. (C'est l'une des raisons pour le quel ce mode de communication est le plus dominant dans le B to B.)
- Stimuler les ventes grâce à une offre spéciale et provisoire.
- Créer et entretenir des relations de proximité et de sympathie.
- Communiquer au bon moment, au bon endroit, et aux bonnes personnes.

**a. La communication événementielle :**

L'évènement s'inscrit dans une stratégie de communication qui vise à atteindre des objectifs fixés par l'entreprise. Le terme « événementiel » désigne “tout ce qui se rapporte à la création, la gestion, la promotion et l'organisation d'évènements ayant vocation à capter un publique cible.”<sup>1</sup>

La communication événementielle, par conséquent, est la communication qui se sert de la création, du montage et de la valorisation d'évènements pour atteindre un objectif de communication globale.

Les fonctions de la communication événementielle

- Segmenter le public cible de manière efficace tout en tenant compte de ses particularités et champs d'intérêts ;
- Adapter le message lors de chaque évènement ;
- Créer un contact humain ;
- Faire vivre une expérience avec la marque, ce qui engendre un lien émotionnel avec le produit Créer une plus grande ouverture au message.

**b. Le Marketing direct :**

Le marketing direct est une technique qui permet à l'entreprise d'être proche de ses clients, dans le but de vendre ses produits, ou inciter le consommateur à participer à un évènement qu'organise l'entreprise. En somme, Le marketing direct est constitué d'une série d'activités qui ont pour but d'établir une interaction immédiate et continue entre l'émetteur et

---

<sup>1</sup>KOTLER Philip, DUBOIS Bernard, Op.cit. p35

le consommateur. Pour **KOTLER et DUBOIS** Le marketing direct est “tout message transmis directement aux clients ou prospects par courrier postal ou électronique, téléphone, fax, minitel ou internet, sollicitant parfois une réponse ou une réaction.

- Le marketing peut utiliser les outils suivants :
- La vente en face à face
- Le mailing
- Le courriel
- L’e-mailing
- L’envoi de SMS par téléphone
- Le marketing par catalogue
- Le marketing téléphonique

**c. La promotion des ventes :**

La promotion de vente se définit comme une démarche qui associerait un ensemble de techniques marketing et qui provoquerait un accroissement rapide des ventes mais de façon temporaire, et ce, grâce à l’attribution d’un avantage temporaire aux clients et aux intermédiaires.

Dans la promotion des ventes on distingue deux stratégies, la stratégie “**Push**” qui consiste à pousser le produit vers le client, et la stratégie “**Pull**” qui consiste à attirer le client vers le produit.

**d. La publicité :**

La publicité demeure un élément incontournable pour l’organisation. Elle est en fait un message destiné à faire connaître et à vanter un produit ou un service dans le but d’inciter le public à les acheter ou à les utiliser. Grâce à la publicité, l’organisation met en avant son image le plus souvent illustrée par son logo. Elle peut prendre plusieurs formats :

- Les panneaux publicitaires
- Les spots radio
- Les spots télévisés
- Les prospectus et catalogues
- Les affiches, les gadgets
- La newsletter
- Les espaces web

**e. Les relations publiques :**

Les relations publiques sont une activité de direction, à caractère permanent et organisé, par laquelle une entreprise ou un organisme privé ou public cherchent à obtenir et à maintenir la compréhension, la sympathie et le concours de ceux à qui elle a ou peut avoir affaire<sup>1</sup>.

Une démarche de relations publiques vise essentiellement à influencer les opinions, les attitudes et les comportements d'un public dans un cadre de gestion des relations publiques entre une organisation et son environnement. Les relations publiques permettent de créer et de maintenir un lien de confiance avec les publics interne et externe, et d'aider ainsi l'organisation à réaliser sa mission et ses objectifs<sup>2</sup>.

**Selon Matthieu Sauvé (2010), les relations publiques jouent les rôles suivants :**

**Informé :** Dans le domaine des relations publiques, l'information a un statut particulier. Elle ne constitue pas un but en soi, mais un moyen, l'instrument permettant à une organisation de déployer son projet dans un environnement favorable.

**Rôle administratif** Le rôle des relations publiques sur le plan administratif consiste à bâtir des stratégies pour maintenir les relations de l'organisation avec ses publics, dans l'objectif

---

<sup>1</sup> Maisonneuve, D. *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Québec: presse de l'université du Québec, 2010, p07.

<sup>2</sup> Sauvé, M. *Les relations publiques autrement, vers un nouveau modèle de pratique*. Québec: presse de l'université du Québec, 2010, p24.

de gagner leur confiance et arriver à une antenne mutuelle. Ce rôle est lié à la mission principale de l'entreprise et sa stratégie.

**Rôle lié à la société :** Il s'agit de l'opération d'analyser les valeurs du changement social et les débattre avec les membres de la direction, pour pouvoir se conformer et s'adapter à l'environnement et appliquer les valeurs de la société tout en respectant la responsabilité sociale de l'université dans le cadre de la légitimité que la société lui donne.

**Rôle éducatif :** l'entreprise forme l'ensemble de ses cadres pour qu'ils soient capables de répondre aux besoins et aux exigences sociales. A travers ce rôle l'université cherche à développer des mentalités et susciter des comportements chez les déficient publique pour qu'ils deviennent plus communicatifs en créant un environnement propice aux opérations de la communication.

#### **f. Les relations de presse :**

Les relations presse représentent l'ensemble des actions et des activités de communication ayant pour objectif de créer et d'entretenir des relations avec l'ensemble des medias (journalistes), afin de diffuser l'image, les valeurs, l'histoire de l'entreprise<sup>1</sup>.

«L'objectif est d'obtenir des retombées rédactionnelles positive et valorisantes en entretenant de bonnes relations avec les journalistes en fournissant les informations concernant l'entreprise susceptible d'intéresser leurs lecteurs »<sup>2</sup>.

#### **g. Le mécénat :**

Le mécénat est un réel moyen de communiquer autour de la marque de l'organisation. C'est un vecteur stratégique de l'image de marque de l'entreprise mécène puisqu'il lui permet d'apparaître là où on ne l'attend pas.

---

<sup>1</sup> Isabelle LEMIR, Faustine, Cathy TONEL, « la communication or media : évolution ou révolution », mémoire 3ème année formation initiale, L'ESC Lille, 2000/2001

<sup>2</sup> Liliane Demont et autres, Opcit P 188.

Il revêt diverses formes à savoir :

- **Le mécénat financier** : il peut prendre la forme de cotisations, de subventions, d'apports en numéraire.
- **Le mécénat en nature** : C'est un don en nature : produits marchandises
- **Le mécénat technologique** : Il consiste à mobiliser les savoir-faire et les outils technologiques de l'entreprise au bénéfice des partenaires
- **Le mécénat de compétences** : c'est la mobilisation, au service de partenaires, des compétences des salariés de l'entreprise, sous forme de mise à disposition de personnel ou de prêt de main d'œuvre.

#### **h. Le sponsoring :**

Comme autres outils relationnels les organisations peuvent utiliser **le sponsoring** qui se définit comme un soutien matériel et financier apporté (à une personne ou à une organisation) à des fins publicitaires. Le sponsoring vise donc à vendre et à renforcer le prestige de l'organisation en associant son image à une personne, un groupe charismatique.

Il y a trois types de sponsoring

- **Le sponsoring image:** C'est un moyen par lequel une société démultiplie l'image d'un produit en vue de le distribuer à un large public.
- **Le sponsoring prévu:** Consiste à mettre un produit à essai avant de le valoriser.
- **Le sponsoring réseau:** L'entreprise profite d'un événement pour animer et étendre son réseau de vente en leur donnant la possibilité d'assister à l'événement. C'est un sponsoring événementiel.

#### **i. La digitalisation de la communication de l'organisation :**

Avec l'avancé du web et des nouvelles technologies d'information et de communication, les entreprises sont dans l'obligation d'adopter une stratégie adaptée a ces nouvelles technologies. Désormais, disposer d'un support numérique facilitera l'accès aux produits et service car les consommateurs s'orientent de plus en plus sur le web afin d'effectuer des

recherches ou faire des achats<sup>1</sup>. En effet l'internet est devenu incontournable dans la vie quotidienne de l'organisation et dans tous les processus d'échange avec ses clients, le recours aux **réseaux sociaux, les blogs, le site web** de l'organisation occupe une place primordiale dans la communication externe de l'organisation.

---

<sup>1</sup> Pierre DUSSAUGE & All, technologie et stratégie d'entreprise, édité par : Ediscience international, paris, 1994, p 194.

### *Chapitre III*

#### *La communication interne de l'organisation*

## **Chapitre III : La communication interne des organisations**

### **1. Définition de la communication interne :**

La communication interne de l'organisation peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation<sup>1</sup>. Elle regroupe l'ensemble des processus d'échange, de transmission et de réception de messages entre les individus travaillant dans la même organisation (corps administratif et employés). Ceci signifie que la cible principale de la communication interne est l'organisation elle-même, ses cadres, ses salariés, ses employés.

Les plus courantes, aussi, de la communication interne est la suivante :

*La communication interne de l'organisation peut être définie comme étant l'une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges, sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis<sup>2</sup>.*

Ces actions visent d'une part à faciliter le travail commun et l'adhésion du personnel aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise ; d'autre part, à les motiver à travers la formation et l'information sur la gestion courante de l'organisation.

Donc, la communication interne est la gestion de flux d'informations à l'intérieur de l'entreprise. L'enjeu pour l'entreprise est canaliser ces informations, de les traiter, de façon à les diriger vers leurs utilisateurs. En effet, il ne faut pas se laisser envahir pour une abondance d'information qui ne serait pas utiles à la prise de décision<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, La communication interne « stratégies et techniques », DONUD, 3eme édition, 2013, p : 01.

<sup>2</sup> Nicole ALMEIDA, Thierry LIBAERT, «La communication interne de l'entreprise» 3eme édition, DUNOD, Paris, 2003, p09.

<sup>3</sup> (BRENNEMAN R, SEPARI. S), économie d'entreprise, DUNOD, paris, 2001, p : 197

Il existe 3 **grands temps** de la communication dans l'organisation : le quotidien, l'évènement, la crise. L'intensité, le rythme de la communication est différent d'un temps à l'autre.

### a. Le temps quotidien :

Il représente la communication de tous les jours dans l'organisation : organisation des réunions, des entretiens, les arrivées et les départs, les formations, ... C'est le temps ordinaire de tous les jours.

### b. Le temps de l'évènement :

C'est la communication de l'organisation au temps des portes ouvertes, lancement d'un produit, expositions et foires, séminaires,...

**c. Le temps de la crise** : il s'agit de la communication en situation de crise telles que : les grèves, la situation de faillite, situation de crise, accidents,.....

## 2. Les formes de la communication interne :

Plusieurs formes de la communication interne peuvent être décrites. Et ce en prenant en considération deux critères essentiels : le nombre des récepteurs, le niveau hiérarchique des protagonistes de la communication et la nature de la communication (formelle/ informelle).

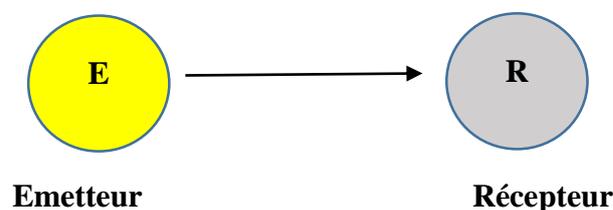
### a. selon le nombre de destinataires :

Si on prend en considération le critère du nombre des destinataires, nous distinguons entre trois (03) types de communication à l'intérieur de l'organisation.

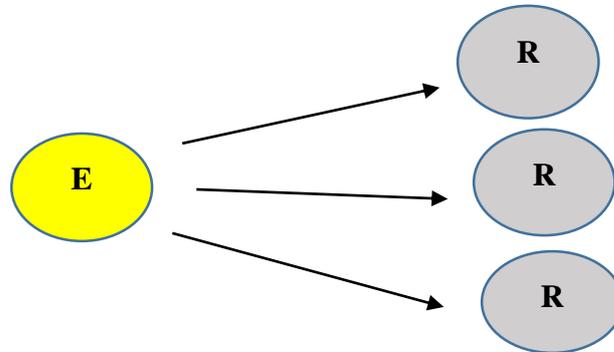
- **La communication interpersonnelle.**
- **La communication du groupe.**
- **La communication de masse.**
- 

• **Une communication interpersonnelle** : Il s'agit d'un échange entre deux personnes.

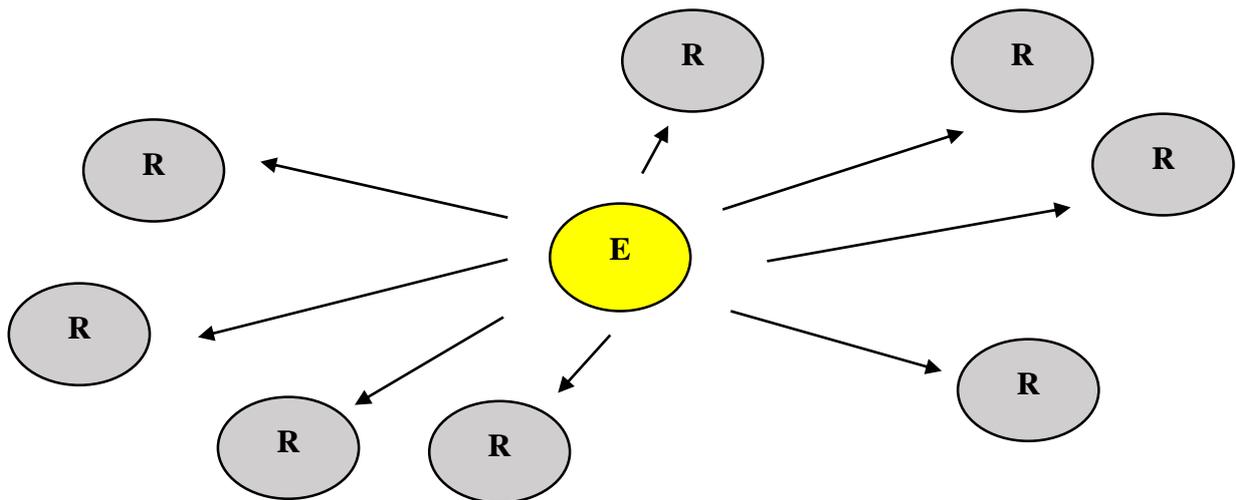
Exemple :



- **Une communication du groupe** : Il s'agit d'un échange avec plusieurs personnes, avec une catégorie de personnes.



- **Une communication de masse** : Il s'agit d'un échange d'une personne avec un grand public. Exemple



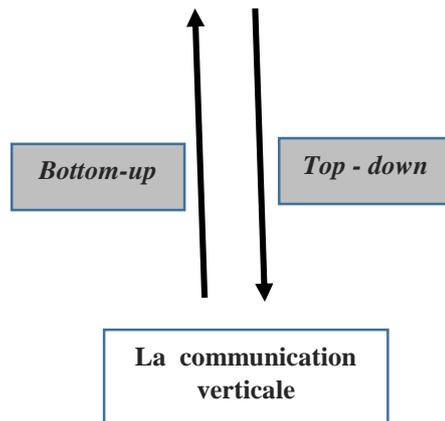
b. **Selon le niveau hiérarchique** :

Ce critère permet de distinguer deux formes de la communication interne : **la communication verticale** et **la communication horizontale**.

La communication est dite **verticale** lorsqu'elle s'établit entre des personnes de niveau hiérarchique différent, elle peut être, nous distinguons deux sous-types :

**Bottom-up** : la communication ascendante

**Top-down** : la communication descendante



**La communication descendante** : lorsqu'elle part du haut vers le bas. C'est-à-dire le message est émis par une personne de niveau hiérarchique inférieur vers une autre personne de niveau hiérarchique supérieur. On l'appelle, aussi, la communication *top - down*.

**La communication ascendante** : elle est celle qui monte de la base vers le sommet. C'est-à-dire le message est émis par une personne de niveau hiérarchique supérieur vers une autre personne de niveau hiérarchique inférieur. On l'appelle, aussi, la communication *bottom-up*.

La communication est dite **horizontale** lorsqu'elle s'établit entre des personnes de même niveau hiérarchique : entre ouvriers, entre chefs d'unités,...



c. **Selon la nature de la communication** : ce critère permet de distinguer entre deux formes de communication dans une organisation :

- **La communication formelle**
- **La communication informelle**

La communication est formelle lorsqu'elle est officielle, codifiée, réglementée, prévue sinon planifiée et passe par les voies hiérarchiques selon des procédures strictes. C'est l'exemple de la communication dans une réunion, entretien, un compte rendu, un rapport,...

La communication est informelle quand elle s'établit hors des cadres normatifs imposés par l'organisation, s'inscrivant dans le cadre des affinités et des rencontres entre les personnes sans liens hiérarchiques ou fonctionnels entre elles. Cette forme de la communication interne traduit les différents échanges qui se font entre le personnel et les différentes discussions qui abordent des questions et des sujets ne s'inscrivant pas dans le cadre du travail.

### d. Selon la direction des échanges:

Ce critère nous permet de distinguer entre deux types de communication :

**La communication unidirectionnelle** est celle qui se réalise à sens unique, elle va dans une seule direction. L'information est simplement transmise au destinataire (réunion d'information par exemple).

**La communication bidirectionnelle** est une communication qui se caractérise par son principe de réciprocité, elle laisse une place à la rétroaction (feed-back). L'information est transmise et dans l'autre sens une information est transmise en retour (réunion discussion par exemple).

**e. selon le trajet du message :** La communication se déroule **au travers du réseau qu'elle active**. Un réseau de communication est une structure qui présente un nombre de personnes et les normes qui encadrent le sens de la communication<sup>1</sup>. Selon le trajet de la communication dans l'organisation, deux classes se dégagent :

- ✓ **La communication centralisée**
- ✓ **La communication non centralisée**

### ✓ **La communication centralisée**

Dans cette classe, on distingue la communication en chaîne, la communication en « y », et La communication en croix. Dans cette classe, la source du message est connue.

**La communication en chaîne :** Les informations sont transmises de façon linéaire en passant d'une personne à l'autre en fonction de l'organisation de la structure. Comme l'exemple illustré dans la figure ci-dessous :

---

<sup>1</sup> Christophe Schiffers, techniques de communication, la Cellule de Formation du programme, Belgique, 2011, p28.

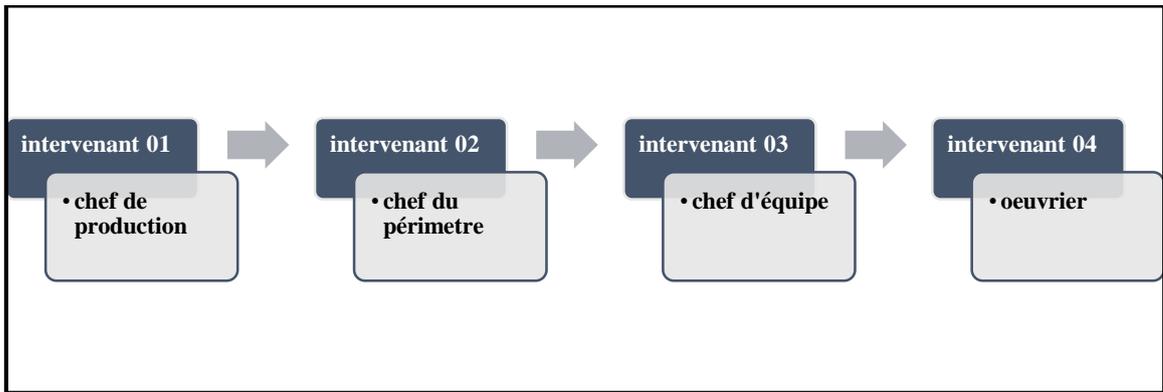


Figure N0 04 : la communication centralisée dans son type en chaîne

**La communication en croix** : La communication en croix se fait par la personne centrale qui reçoit et envoie les informations aux autres membres du réseau. Ceux-ci ne peuvent communiquer directement entre eux. Ils doivent passer par la personne au centre du réseau qui peut centraliser toute l'information et jouer un rôle de leader.

**Exemple** : un chef d'unité qui envoie à la fois les mêmes informations aux chefs des groupes sans que ces derniers communiquent entre eux. Cet exemple est illustré sur la figure ci-dessous.

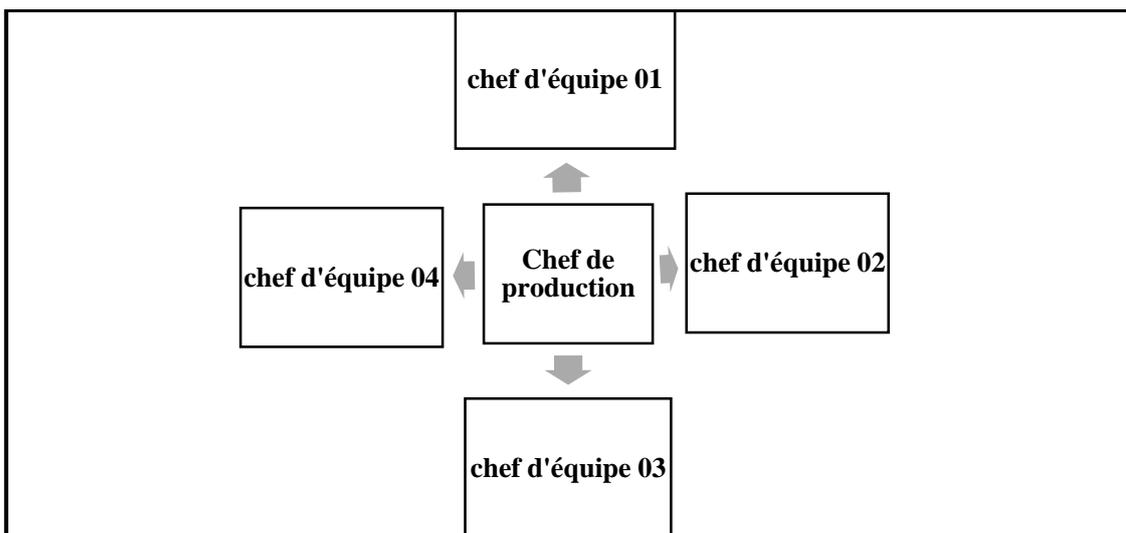
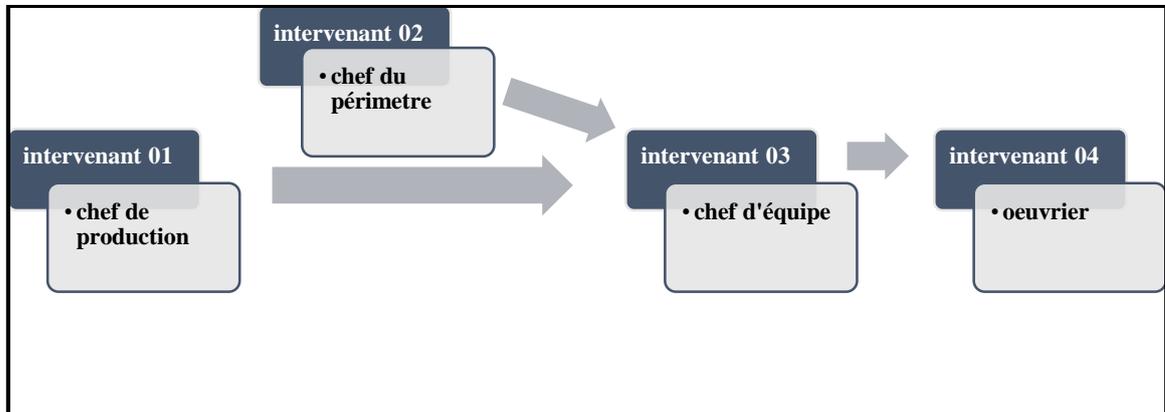


Figure N0 05 : la communication centralisée dans son type en croix

**La communication en « y » :** Il s'agit d'une variante du réseau en chaîne. Un membre de la chaîne est en contact avec une personne non membre de la chaîne.



**Figure N0 06 : la communication centralisée dans son type en « y »**

✓ **La communication décentralisée :** appelées aussi la communication non centralisées. Dans cette classe, nous retrouvons les deux types : la communication en cercle et la communication en toile d'araignée. Les types de cette classe sont caractérisés pas la non connaissance de la source de l'information.

#### **La communication en cercle :**

L'initiative de la communication est possible pour chacun des membres du réseau. La communication peut débuter au niveau de n'importe qu'elle personne faisant partie du cercle. Il est difficile d'y exercer un leadership puisque chaque personne n'a de contact qu'avec certains autres membres.

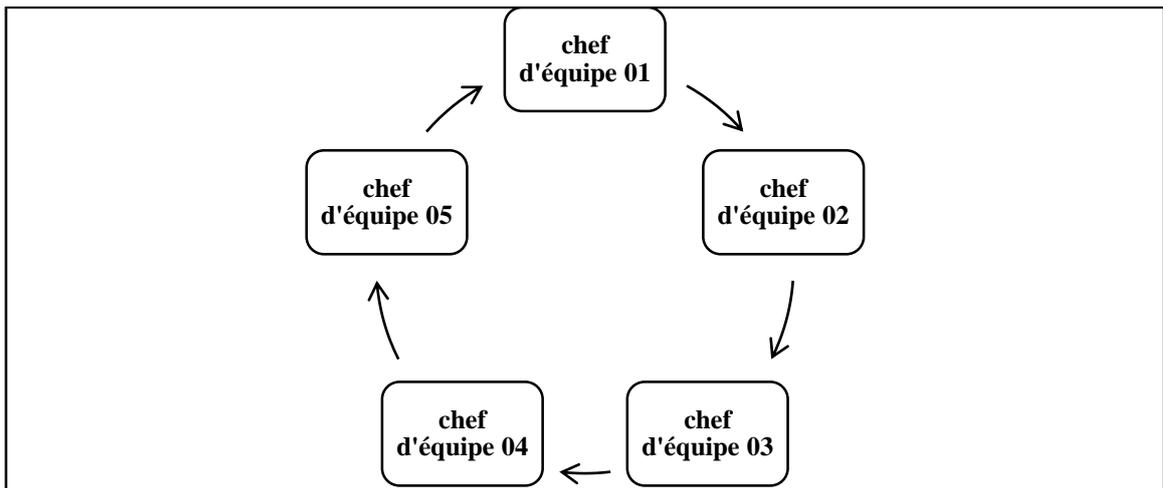


Figure N0 07 : la communication décentralisée dans son type en cercle

**La communication en toile d'araignée :** L'information circule dans tous les sens et entre toutes les personnes. Ce type de réseau favorise la participation de ses membres. Il implique cependant une certaine lenteur dans les prises de décision liées à la nécessaire discussion entre les personnes.

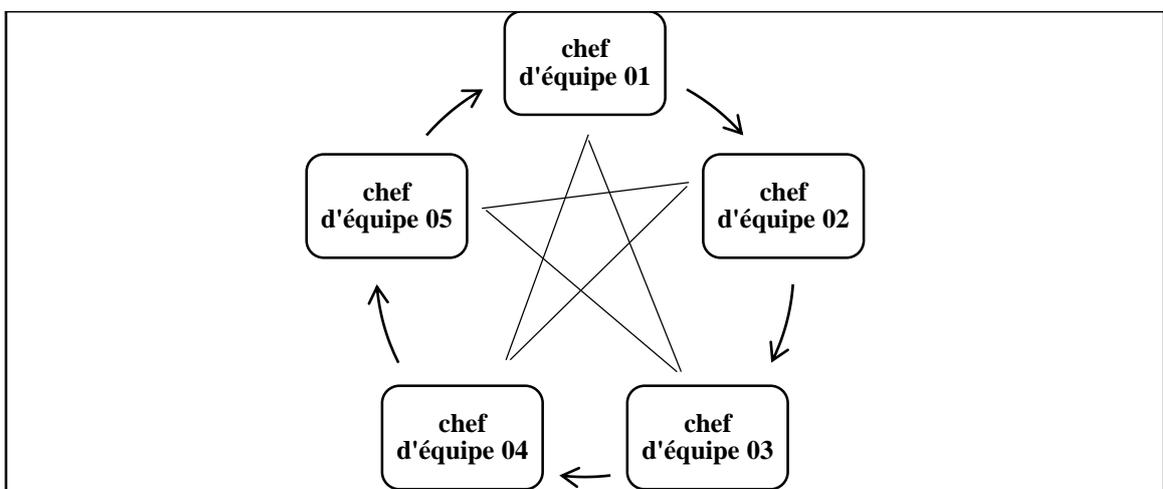


Figure N0 08 : la communication centralisée dans son type en toile d'araignée

### 3. Objectifs de la communication interne :

La communication interne - qui doit rester cohérente avec la communication externe et qui vise essentiellement à établir un dialogue entre la direction et les employés, mais également entre ces derniers- se fixe les objectifs suivants<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> 1 DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, *La communication interne « stratégies et techniques »*, DONUD, 3eme édition, 2013, p 25.

○ **Informer et s'informer :**

La communication interne a un grand rôle à jouer notamment dans l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les instructions de travail, ... Cela permet une diffusion claire et précise des informations au sein de l'organisation. En effet l'un des rôles les plus importants de la communication interne de l'organisation est d'assurer la bonne circulation de l'information au sein de l'organisation

○ **Motiver :**

L'organisation étant un groupe d'hommes et de femmes travaillant ensemble, il est essentiel de les faire adhérer au même projet, d'orienter leurs efforts dans la même direction. Et ce en les encourageant et en les motivant à s'investir davantage dans le projet de l'organisation. Pour ce, la communication interne doit favoriser le dialogue en permettant à chacun de ces personnes de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer.

○ **Faciliter les relations individuelles et collectives :**

Par une bonne communication interne et avec le développement des échanges au quotidien avec l'ensemble des acteurs de l'organisation, les relations individuelles aussi bien en vertical qu'en horizontal s'entretiennent, se renforcent et se maintiennent. La communication interne permet d'animer la vie quotidienne des organisations et crée un climat et une ambiance favorisant le travail.

○ **Prévenir tout mouvement social :** et ce par l'écoute et l'identification des besoins des employés. Ecouter et identifier les problèmes et les besoins de ses employés permet à l'organisation d'éviter des situations de l'insatisfaction du personnel qui peut être à l'origine des mouvements sociaux de mécontentement.

**4. les moyens de la communication interne :**

L'organisation dispose d'une palette de moyens de communication qui peuvent être utilisés pour communiquer avec ses employés. Cette palette est faite de plusieurs moyens de différentes natures.

Généralement, on distingue 4 modes de communication dans une organisation :

- **La communication verbale** : Il s'agit de transmettre les messages et l'information au sein de l'organisation oralement à l'aide des **moyens oraux**.
- **La communication écrite et/ou visuelle** : les échanges peuvent se faire par voie écrite grâce aux **moyens écrits**.
- **La communication audiovisuelle** : le diaporama, la séquence vidéo, ...
- **La communication numérique**: Les organisations ont tendance d'utiliser **les moyens technologiques** dans les échanges internes.

Chaque mode de communication présente des avantages et des inconvénients. Le choix est lié à l'objectif, aux moyens matériels et financiers, au public cible visé. L'organisation dispose, donc, d'une palette de moyens de la communication interne.

Ils peuvent être classés en :

- ✓ **Moyens oraux**
- ✓ **Moyens écrits**
- ✓ **Moyens technologiques**
- ✓

**A. Les moyens oraux de la communication interne** : Dans ce volet, nous retenons deux formes de la communication orale les plus fréquentes dans une organisation :

- L'entretien
- La réunion

**B. Les moyens écrits de la communication interne** : dans une organisation, les moyens écrits sont très nombreux et divers, nous citons :

- Une note de service
- Une note d'information
- Un compte rendu
- Un rapport
- Une lettre/ une demande
- Un affichage
- Une boîte à idées
- Un journal de l'entreprise

**C. Les moyens technologiques de la communication interne** : ils sont résumés essentiellement au :

- Le téléphone
- L'intranet
- L'extranet
- La visioconférence.
- Le Mail, et autres

Dans ce qui suit, nous allons détailler les différents moyens de la communication interne :

**A. Les moyens oraux de la communication interne :**

Le langage est le moyen d'échange le plus naturel. Au sein des organisations la communication orale se fait de manière informelle. Ils correspondent à une approche de proximité adaptée par les messages très personnalisés, individuels, mais elle suppose des procédures formalisées comme :

**A.1. L'entretien :**

Il laisse passer un message fortement personnalisé. Son objectif est de motiver individuellement, responsabiliser, évaluer le travail. Cela permet aussi le climat social et montre aux salariés que l'on se préoccupe d'eux.

**L'entretien** est une forme de **communication de contact** caractérisée par la disponibilité, présence consciente et organisée du responsable parmi ses collaborateurs. C'est une conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné dans le cadre d'une promotion de l'accueil d'un nouveau, d'un changement de situation ou d'un départ.

**A.2. La réunion :**

C'est une communication hiérarchique ou transversale. Son objectif consiste à informer, argumenter, sensibiliser, souder une équipe sur un thème particulier, faire remonter des

réactions du personnel ou transmettre des informations stratégiques. Elle a aussi pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action l'ensemble des acteurs d'une organisation<sup>1</sup>.

Elle traduit une forme d'échange verbal entre un groupe du travail dans l'organisation. Elle est de plusieurs types (d'échange, d'atelier, de formation, groupe d'expression, théâtre d'entreprise). Elle permet de gagner du temps et diminue le coût de diffusion de l'information.

Pour réussir et optimiser la bonne tenue d'une réunion, il est important de définir le type de la réunion (réunion d'information de concertation, de recherche de solution, de validation d'un projet,...), le thème et l'ordre du jour de la réunion et son cadre (le lieu, le moment, l'aménagement, le matériel nécessaire,...

La réunion s'organise en 03 phases :

### **Première étape : la préparation**

Dès qu'on décide d'organiser une réunion, une série de tâches doivent être effectuées avant même la tenue de cette réunion. Il s'agit de d'une phase de la préparation durant laquelle on prépare toutes les conditions matérielles et organisationnelle pour réussir sa réunion :

- Rédiger et faire parvenir une convocation aux différents participants.
- Préciser la date, le lieu, l'ordre du jour, les documents et le matériel nécessaire.
- Préparer le cadre de la réunion : la salle, les projecteurs,....
- Se renseigner sur la thématique qui fera l'objet de la réunion.
- Une préparation personnelle de l'animateur

**Deuxième étape : l'ouverture et la communication** : avec le mot d'ouverture,

---

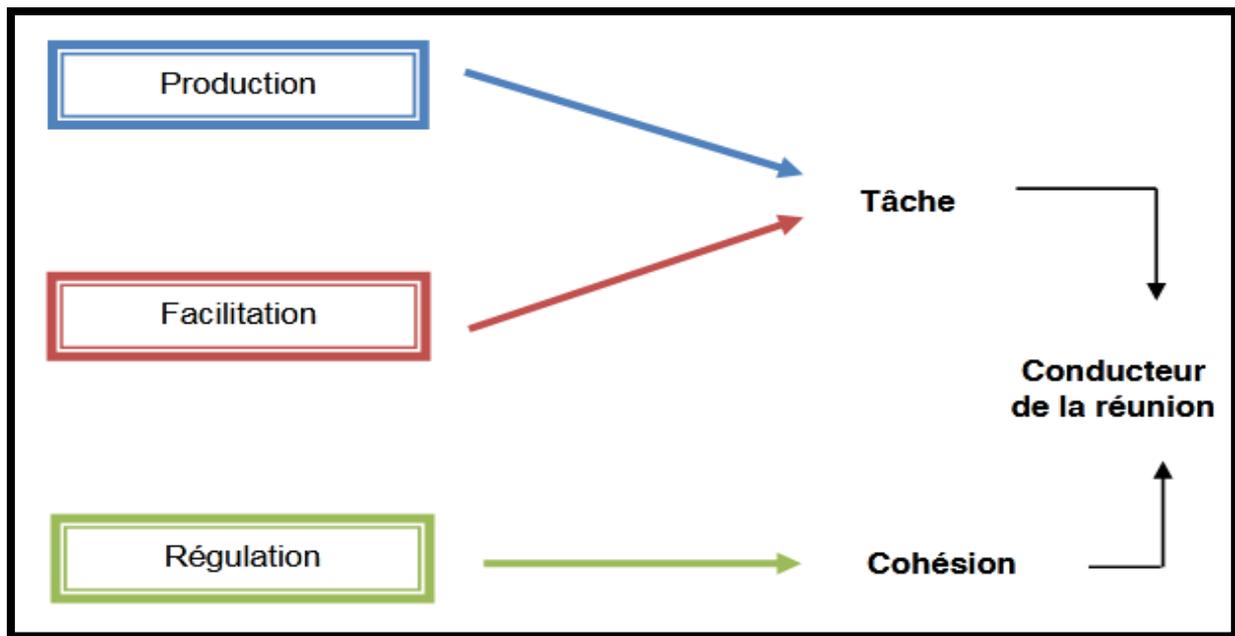
<sup>1</sup> Hervé KOUAKOU, LES OUTILS DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE, disponible sur le lien : <https://fr.linkedin.com/pulse/les-outils-de-la-communication-organisationnelle-herv%C3%A9-kouakou>.

d'accueil et la présentation de l'ordre du jour et les objectifs de la réunion.

**Troisième étape : le déroulement :**

Le déroulement de la réunion sera rythmé par les trois fonctions de l'animation de groupe.

Pour rappel, il s'agit de la fonction de **la production, la facilitation** et **la régulation**.<sup>1</sup>



**Figure N0 09 : Les fonctions de l'animateur dans une réunion**

- **La fonction de la production :** La fonction de production porte sur tout ce qui contribue directement à la résolution du problème.
- **La fonction de la facilitation :** La fonction de facilitation porte sur tout ce qui contribue à un fonctionnement du groupe approprié à la résolution du problème ou, de manière plus globale, à l'atteinte des objectifs fixés.
- **La fonction de la régulation :** La fonction de régulation porte sur tout ce qui contribue à créer et à maintenir des relations propices à la collaboration de tous à la tâche commune.

<sup>1</sup>

**Quatrième étape : la clôture de la réunion.**

A ce moment, il serait nécessaire de faire un récapitulatif de la réunion, de vérifier l'atteinte des objectifs fixés, faire une synthèse, évaluer le déroulement de la réunion et formaliser la rencontre avec des documents officiels comme le procès-verbal et un compte rendu de la réunion.

Le tableau ci-dessous résume toutes les tâches à effectuer pour garantir un bon déroulement de la réunion.

1. Avant la réunion :	
L'animateur est tout seul !	
<b>Etape 1 :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conditions matérielles</li> <li>▪ Contenu et méthodologie</li> <li>▪ Soi-même</li> </ul>
La préparation	
2. Pendant la réunion :	
L'animateur est en présence des participants !	
<b>Etape 2 :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accueil des participants</li> <li>▪ Présentation de l'animateur</li> <li>▪ Présentation des participants</li> <li>▪ Communication de leurs attentes</li> <li>▪ Communication du S.I.O.M.</li> </ul>
L'ouverture et la communication du S.I.O.M.	
<b>Etape 3 :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonction de production</li> <li>▪ Fonction de facilitation</li> <li>▪ Fonction de régulation</li> </ul>
Le déroulement	
<b>Etape 4 :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérifier l'atteinte des objectifs</li> <li>▪ Réaliser la synthèse</li> <li>▪ Evaluer le déroulement de la réunion</li> </ul>
La clôture	
3. Après la réunion :	
L'animateur est tout seul !	
<b>Etape 5 :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rédaction d'un procès-verbal ou d'un compte rendu</li> <li>▪ Envoi du document de synthèse aux participants</li> </ul>
La formalisation du déroulement	

**Tableau nN0 01: Les tâches à effectuer pour garantir un bon déroulement de la réunion**

## **B. Les moyens écrits de la communication interne :**

### **B.1. La note de service :**

La note de service est un document interne par lequel un supérieur adresse à ses subordonnés, des instructions sur un problème particulier relevant des activités ou du fonctionnement du service.

La note de service est un outil de communication groupée, prenant la forme d'un document écrit interne à l'organisation, qui a pour destinataires un ou plusieurs employés subordonnés. Il est donc demandé à ces derniers d'exécuter ce qui figure sur la note, puisque cette dernière exprime en général un ordre et se caractérise par son aspect obligatoire. Il se pourrait que ce soit une consigne particulière, ou une nouvelle décision importante pour l'organisation.

L'objectif principal de la note de service est aussi simple que clair : Donner un ordre en interne, qui doit être suivi à la lettre. C'est pourquoi il est également appelé note d'instructions. Dans sa rédaction **un ton impératif** est observé.

<b>Emetteur :</b> (service, nom, fonction)	<b>Destinataires :</b> (service, nom, fonction) <input type="checkbox"/> Pour action <input type="checkbox"/> Pour information <input type="checkbox"/> Pour archivage
<b>Objet :</b> (peut être placé en titre)	<b>Date :</b>
<b>NOTE DE SERVICE N°</b>	
(pas de titre de civilité, ni formule de politesse)	
<b>ton impératif</b> : emploi du présent ou du futur (jamais de conditionnel) utiliser des <b>termes fermes</b> tels que « devoir » « vouloir bien », « être prié de », « être invité à... » mais jamais de formules agressives.	
<b>style impersonnel</b> : évitez nous et je, préférez la forme impersonnel à la troisième personne. annonce l'action à exécuter et si nécessaire les modalités d'application	
rédaction : claire, précise et concise : pas plus d'une page.	
Signature : (obligatoire)	
Pièces jointes :	

Figure N 02: La forme d'une note de service

**B.2. La note d'information** : la note d'information est un moyen de communication interne descendante dont le contenu est une information à transmettre à l'ensemble des employés. La capture d'écran suivante met en lumière la forme d'une note d'information dans une organisation

<b>Emetteur :</b> (service, nom, fonction)	<b>Destinataires :</b> (service, nom, fonction)
<b>Objet :</b> (peut être placé en titre)	<b>Date :</b>
<b>NOTE D'INFORMATION</b>	
<p>(pas de titre de civilité, ni formule de politesse) contient une information exacte et complète.</p> <p><b>Document court :</b> une à 3 pages au maximum. Si plus de détails à donner alors rédiger un rapport. <b>Structurée :</b> introduction, développement en deux ou trois parties (chaque partie ou sous-partie peut être identifiée par un numéro ou un titre.), et une conclusion pouvant ouvrir sur une problématique (proposition, conditions de mise en place de l'action, conséquences, etc...)</p> <p><b>Style neutre :</b> objectivité : utiliser des formules tels que : il paraît que, il semble que... <b>Employer</b> le conditionnel et la troisième personne plutôt qu'à la première.</p> <p style="text-align: right;">Signature : (facultative)</p>	
Pièces jointes :	

Figure N0 03: la forme d'une note d'information

**B.3. Le rapport / le compte rendu :** à la différence de la note de service, **les comptes rendus, rapports** sont des documents transversaux ou ascendants. Ils transmettent des informations récoltées dans le cadre d'une étude ou d'une réunion. De par leurs appellations, ils constituent des résumés qui permettent au destinataire d'avoir une idée générale précise des travaux effectués<sup>1</sup>. Le tableau ci-dessous résume les points à prendre en considération dans un rapport et dans un compte rendu :

	COMPTE RENDU	RAPPORT
<b>QUOI ?</b>	<p><i>Outil de communication écrite</i></p> <p><i>relatant</i> de façon plus ou moins détaillée, mais OBJECTIVE, un événement ou une activité</p> <p>Remarque : <b>le procès-verbal</b> = compte rendu produit par un officier public, un expert (caractère plus officiel)</p>	<p><i>analysant</i> une situation avec présentation d'ARGUMENTS et débouchant sur des PROPOSITIONS DE SOLUTIONS</p>

<sup>1</sup> ibidem

	<p>Exemples de comptes rendus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de réunion</li> <li>• d'activité</li> <li>• de visite</li> <li>• d'entretien</li> <li>• d'accident</li> <li>• Médicaux</li> </ul>	<p>Exemples de rapports :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• social</li> <li>• psychologique</li> <li>• d'expertise médicale</li> <li>• d'activité</li> <li>• de stage</li> <li>• d'observation sur l'accueil</li> </ul>	
<b>POURQUOI ?</b>	<i>Inform</i> er, laisser une <i>trace écrite</i> de l'évènement	<i>Donner son avis</i> , en vue d'une décision à prendre par l'autorité responsable	
<b>POUR QUI ?</b>	<p><i>Communication interne ou externe</i></p> <p>Supérieur hiérarchique</p> <p>Personnes concernées par l'évènement ou la décision à prendre</p> <p>Absents</p>		
<b>COMMENT ?</b>	<b>Contenu</b>	<p><u>Introduction</u> :</p> <p>Nature de l'évènement et son contexte (de temps, de lieu et de circonstances)</p> <p>Objectifs</p> <p>Personnes concernées</p> <p><u>Développement</u> :</p> <p>Faits relatés de façon</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- chronologique ou par thèmes</li> <li>- et résumée</li> </ul> <p><u>Conclusion</u> :</p> <p>Fin de l'évènement.</p> <p>Eventuellement, suites données</p>	<p><u>Introduction</u> :</p> <p>Sujet et son contexte (de temps, de lieu et de circonstances)</p> <p><u>Développement</u> :</p> <p>Analyse des faits accompagnée d'une argumentation</p> <p><u>Conclusion</u> :</p> <p>Avis personnel</p> <p>Propositions de solutions</p>
	<b>Rédaction</b>	Style indirect, présent de l'indicatif, ton neutre, pas d'appréciations personnelles	Style direct, opinion personnelle indispensable

	<b>Présentation</b>	Entête Lieu et date Titre (Compte-rendu, ou rapport) Objet si non inclus dans le titre Bloc Signature obligatoire (nom, qualité, signature manuscrite) Mise en évidence du plan : ≠ paragraphes, titres et sous-titres si le texte est long
--	---------------------	--

**Tableau nN0 04 : Les éléments du rapport et du compte rendu**

#### B.4. Le journal d'entreprise :

Il est l'outil incontournable de toute politique de communication interne. *la pièce maitresse des services de communication interne une sorte de porte-drapeau de la fonction. Il est chargé d'apporter une information claire, fiable et générale* ». C'est « un outil de management à usage de la direction. Il rapporte un plus sur le travail, les stratégies de l'entreprise et l'impact qu'elles ont sur le travail et les travailleurs.<sup>1</sup>

A côté du journal, il y a **la revue de presse** qui est une diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse sur une période donnée et **le livret d'accueil** qui est une brochure servant à présenter l'entreprise aux nouveaux arrivants.

#### B.5. l'affichage :

Ce sont des tracts sur lesquels sont transmis des informations diverses concernant l'organisation ou ses partenaires. Elles sont collées à des endroits visibles par tous et sont utilisés pour des informations inédites et rapides.

<sup>1</sup> BRANKA, Frédéric. *Les objectifs du journal d'entreprise ?* Disponible sur le Web <<http://fredericbranka.unblog.fr/2008/06/02/les-objectifs-du-journal-dentreprise>>

### ***B.6. La boîte à idées***

C'est une boîte dont l'accès est libre. Les agents écrivent leurs préoccupations et les déposent dans la boîte prévue à cet effet. Elle fait remonter les informations en donnant la parole aux salariés de façon anonyme ou non.



### **C. Les moyens technologiques de la communication interne :**

Les TIC remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise : collecte, traitement, stockage et circulation de l'information. **L'internet** et **l'intranet** permettent la récupération et le partage de l'information de tous les postes de travail quelle que soit l'heure<sup>1</sup>. **Les blogs, wikis** et **les listes de diffusion** facilitent la communication et la coopération entre les membres d'une équipe<sup>2</sup>. **Intranet, internet, mail, blog, visioconférence, téléconférence**, sont par conséquent juxtaposés aux autres outils de circulation de l'information dans l'entreprise.

Les **TIC** ont modifié la structure de la circulation de l'information, et par là même, de nouvelles formes de communications se sont développées dans l'organisation.

---

<sup>1</sup> Hervé KOUAKOU, LES OUTILS DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE, op.cit.

<sup>2</sup> Ibidem.

## *Chapitre IV*

### *Les intervenants en communication organisationnelle*

## **Chapitre IV : Les intervenants en communication de l'organisation :**

On entend par les intervenants en communication de l'organisation, toutes les personnes qui interviennent pour la communication de l'organisation en interne et à l'externe. Ceci regroupe tous les métiers de la communication organisationnelle. Ils sont très nombreux et diffèrent en fonction de la taille et de la structure de l'organisation. Nous définissons les plus essentiels :

### **A l'intérieur de l'organisation :**

#### **1-Le directeur de la communication :**

Le Directeur de la communication occupe une fonction essentielle au sein de l'entreprise, de l'institution ou de l'organisation. Il est en contact étroit avec la Direction. Il travaille avec une équipe dont il est le supérieur.

**1.1. Sa Mission :** généralement dans les grandes structures. Il a pour mission de :

- Diriger des spécialistes (attachés de presse, chefs de pub...) et initier la stratégie de communication globale de l'organisation.
- Il est responsable de la communication institutionnelle
- Il a un rôle dans la communication commerciale : coordination et initiative des actions de marketing.
- Définir avec la DG la politique de communication
- En interne, il a pour but de fédérer les salariés autour de l'identité de la société et de les motiver. En externe, sa mission consiste à informer les différents publics (clients, grand public, institutionnels, presse...)

Le directeur de la communication est également l'ambassadeur et le porte-parole de l'entreprise à l'extérieur. Il peut être amené à la représenter lors d'une conférence de presse et toutes manifestations extérieures. C'est avant tout un métier qui se caractérise par sa richesse et la diversité des missions et des rencontres.

**1.2 Ses qualités :** Le directeur de communication dans une organisation doit répondre aux qualités suivantes :

- ✓ La connaissance des techniques de communication internationales ;
- ✓ Sens de l'écoute et de l'analyse ;

- ✓ Disponibilité ;
- ✓ Curiosité ;
- ✓ Ouverture d'esprit ;
- ✓ Bonne culture générale ;
- ✓ Vision économique de l'entreprise ;
- ✓ Parfaite maîtrise de langue
- ✓ Bonne gestion des services.

**Une direction de la communication est organisée (généralement) en quatre services principaux :**

○ **Service de presse :**

Il assure pour les petites entreprises la relation- presse, initiative du contact, service capital dans la gestion des crises, gère les relations avec les médias. Il diffuse les infos et en assure le suivi.

○ **Service d'information et de communication interne :**

Il collecte et transmet l'information ; Il produit des supports d'info. En suivant la stratégie mise en place avec la direction, le chargé de communication interne prend en charge la conception et la mise en œuvre des outils de communication, dont le but est de faciliter les relations entre les salariés de l'entreprise et de coordonner les plans de développement interne<sup>1</sup>.

○ **Le service de l'image et de la communication externe :**

Il gère l'identité visuelle (logo) et met en pratique la stratégie de développement de marque. Le chargé de la communication externe, en suivant la stratégie élaborée par le directeur de la communication, il élabore des actions pour valoriser l'image et le savoir-faire de l'entreprise, association ou institution pour laquelle il travaille. En mettant en lumière les divers projets et accomplissements de sa structure, il a pour but de toucher la ou les cibles de l'entreprise. Pour cela, il conçoit des supports de communication, rédige des communiqués et

---

<sup>1</sup>Claude Cognin, guide des métiers de la communication, Institut des stratégies et techniques de communication, novembre 2009, Lille, France, p12.

des dossiers de presse, donne des interviews, organise des manifestations, met en place des partenariats privilégiés... Il est le porte-parole de l'entreprise et sait réagir en cas de crise<sup>2</sup>.

○ **Le service des études :**

Il analyse la stratégie et la politique de communication de l'organisation tracée par le directeur de la communication, il mesure et évalue l'avancement des actions. Le chargé d'études ou le responsable des études marketing analyse les marchés : cible les besoins, étudie l'environnement, la concurrence... Il utilise différents outils marketing : panels, sondages, entretiens...

**2. Le Chargé de Communication :**

Le chargé de communication a un champ d'action large : il peut toucher la communication interne (vers les salariés) la communication commerciale, la communication institutionnelle (communication autour de l'image de l'entreprise), la communication événementielle... etc. Dans les petites organisations, il peut être la seule personne intervenante en communication et qui assure toutes les tâches de la communication.

**2.1. Ses missions :**

- Le chargé de communication fait partie d'une équipe « service communication ». Il intervient souvent de façon transversale sur tous les métiers. **(Polyvalent)**. Il a pour rôle :
- Concevoir les actions marketing pour la promotion de l'entreprise ou d'un produit.
- Etablir les supports de communication comme les articles de revue, les pages web, les panneaux, les scénarios de films ou les documents pédagogiques.
- Lancer un produit.
- Se charger des campagnes de publicité.
- Organiser divers événements comme les campagnes de presse ou les communications web
- Gérer le budget alloué aux relations publiques et à la presse
- Contacter les prestataires appropriés tels que les infographistes, les rédacteurs, les imprimeurs ou les graphistes selon les besoins.

---

<sup>2</sup> Ibid, p13.

- Assurer et garantir la cohérence du message véhiculé.
- **Sous la tutelle de la direction qui définit la stratégie de communication, il conçoit, rédige puis diffuse les différents supports de communication (brochures, affiches, guides, journal interne, annonces presse, newsletters...).**
- Il s'adresse à tous les publics et il rédige ainsi les brèves, les communiqués, les dossiers de presse. Il assure le suivi des relations avec les journalistes ou les partenaires.
- Sur la partie événementielle, il est chargé de l'organisation des manifestations de début jusqu'à la fin (conception, invitations, accueil, etc.). On lui confie aussi la communication sur internet et dans ce cadre, il assure la rédaction des contenus et la mise à jour des sites web. Cette fonction est extrêmement riche. Elle est faite de rencontres et d'échanges et fait appel à de véritables expertises dans un grand nombre de domaines et des qualités humaines essentielles.
- Souvent, on demande au chargé de communication de maîtriser les logiciels graphiques tels l'infographie... Il doit posséder une bonne pratique d'Adobe, pour la mise en page et la gestion de l'image de façon générale (retouche photo, mise en page, gestion d'une photothèque).

### **2.3. Ses qualités :**

Le chargé de communication dans une organisation doit répondre aux qualités suivantes :

- Créativité ;
- Curiosité d'esprit ;
- Capacité d'organisation ;
- Capacité d'innovation ;
- Souplesse ;
- Capacité à travailler avec des interlocuteurs variés ;
- Disponibilité ;
- Réactivité ;
- Diplomatie ;
- Dynamisme ;
- Enthousiasme
- **Compétences techniques :** le chargé de communication doit être capable de gérer un budget et des ressources,
- Maîtriser les logiciels d'édition.
- Maîtriser les outils de communication (bureautique, édition, internet...).

- Capacités de management et de gestion.
- Très bonne maîtrise de la langue utilisée, en l'occurrence le français et l'anglais, à l'écrit comme à l'oral.
- Capacité à mettre à jour les bilans, les données, les tableaux de bord...

### **3. Les personnels spécialisés :\_Graphistes, webmasters, chargé d'édition...**

#### **3.1 Chargé des relations-presse :**

Sa principale tâche est l'organisation de la communication avec les journalistes et l'ensemble du public de l'organisation (réception, portes ouvertes, conférences de presse,...)

#### **3.2 Le relationniste :**

Le responsable des relations publiques a la charge de promouvoir l'image de l'entreprise (organisation) pour laquelle il travaille. Il met en place et développe des actions de promotion externe auprès des différents publics et acteurs de l'organisation. Il s'occupe parfois des relations presse auprès des journalistes, il peut être amené à rédiger des communiqués de presse, dossiers de presse ou encore être chargé de la réalisation d'événements autour de séminaires, inaugurations...<sup>3</sup>

#### **3.3 L'attaché de presse :**

Il est la cheville ouvrière des relations avec les médias. C'est lui qui reçoit les demandes d'informations, rédige les communiqués de presse, organise les conférences de presse, répond aux sollicitations des journalistes...C'est lui qui sait comment diffuser les messages, qui connaît les *interlocuteurs prioritaires* (journalistes de supports importants) ou *privilegiés* (journalistes favorables).

Il a pour mission de faire parler de son entreprise e de ses produits à l'extérieur et d'entretenir de bons contacts avec les journalistes de la presse régionale, nationale, internationale. En ce qui concerne les *qualités personnelles* et les *compétences techniques*, elles sont mêmes les que celles d'un chargé de communication. Il doit parfaitement connaître

---

<sup>3</sup> Ibid 14.

l'actualité, les évolutions de l'organisation et rédiger des communiqués et dossiers de presse pour les journalistes.

#### **3.4. Webmaster :**

Un webmestre, webmaster, l'administrateur ou l'administratrice du site web. Ces appellations représentent le responsable du site d'internet de l'organisation. Sa mission est de créer le site, de concevoir ses contenus et les mettre à jour, de réaliser ses animations et assurer sa maintenance. Il est appelé à maîtriser les différents langages du web, connaître les différents outils utiles à la création comme les éditeurs de sites, les logiciels de traitement de l'image et les logiciels d'animation.

#### **3.5. Le média-planneur :**

Est un homme clé de la stratégie publicitaire. Au sein d'une agence ou du service publicité d'une entreprise, il est chargé de déterminer un plan média en sélectionnant les supports pertinents, en fonction de son message et de sa cible. Il a un important rôle de négociateur à jouer afin d'obtenir les meilleurs emplacements publicitaires au meilleur prix et doit optimiser son budget en fonction des objectifs recherchés<sup>4</sup>.

#### **3.6. Le graphiste/ infographiste :**

Le graphiste s'occupe de la réalisation de l'ensemble des supports de communication visuels. Il travaille en collaboration avec le concepteur rédacteur et le directeur de création pour réfléchir au concept le plus pertinent possible. Il traduit les idées en images et s'occupe de l'aspect esthétique d'une création, aussi bien du choix du papier et de la typologie, que de la mise en forme des textes et de la charte graphique. Il va ensuite décliner le concept sur l'ensemble des différents supports de communication. Quant à l'infographiste, il travaille spécialement sur des formats web et numériques.

#### **A l'extérieur de l'organisation:**

Dans plusieurs situations, l'organisation peut faire appel à des intervenants en communication externe de l'organisation. Nous pouvons citer : les agences des conseils, les médias, les régies et les centrales d'achat.

---

<sup>4</sup> Ibid, 17

**1. L'agence conseil :** C'est une société indépendante qui peut proposer les prestations pour des organisations. Le métier d'une agence-conseil en communication consiste à développer et à mettre en œuvre pour le compte de son client annonceur les différents types de communication nécessaires à la relation entre ses marques (incarnées par un produit, un service, une entreprise, ou une cause) et les publics auxquels ils sont destinés<sup>5</sup>. Les différents services qui peuvent être proposés par une agence de conseil sont les suivants :

- Conseil général en communication, évaluation des besoins de l'annonceur.
- La mise au point d'un plan de communication globale : stratégie création, répartition budgétaire, mise au point d'un calendrier, plan médias, production des messages, réservation des espaces publicitaires.
- Comprendre la problématique de l'annonceur,
- Mettre en œuvre les ressources / conseils pour y répondre en termes stratégiques,
- Réunir les talents créatifs,
- Assurer la réalisation des campagnes, leur mise en œuvre et leur contrôle.

Les agences conseils peuvent être généralistes ou spécialisées dans une technique/ domaine de communication, ils peuvent être active sur l'échelle régionale, nationale ou internationale.

**2. Les supports :** Un support désigne une entreprise de communication (groupe de presse, chaîne de TV) qui commercialise de l'espace publicitaire (pages dans la presse, temps d'antenne) aux annonceurs.

**3. Les régies :** C'est une société spécialisée dans la commercialisation de l'espace publicitaire d'un ou de plusieurs auprès des centrales d'achat, des annonceurs et des agence (rôle intermédiaire)

#### **4. L'acheteur d'espaces publicitaires :**

L'acheteur d'espaces publicitaires est à la charnière entre les commerciaux et les créatifs. Il intervient dans le déroulement d'une campagne quand le plan média a été approuvé par la

---

<sup>5</sup> association des agences-conseils en communication, guide de la relation entre les annonceurs et les agences de conseil en communication, disponible sur le lien [https://uniondesmarques.fr/l/library/download/5050/guide\\_annagconseils.pdf](https://uniondesmarques.fr/l/library/download/5050/guide_annagconseils.pdf)

direction de l'agence et de l'annonceur. Il a pour rôle d'effectuer un choix dans les emplacements proposés afin de créer un support pertinent pour la campagne de publicité en préparation<sup>6</sup>.

5. **Les agences médias** : elles vendent les espaces. Elles établissent les stratégies et des recommandations en termes de choix des médias et de construction du média planning, en collaboration avec l'agence-conseil. Cette fonction média peut être assurée en interne par le département média des agences de communication ou externalisée chez une agence média, désignée dans le passé sous le terme de « centrale d'achats d'espace ». Le rôle de l'agence média est d'établir le média-planning.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Luc BOYER, Mireille FOREST, COMMUNICATION ET PUBLICITE, 2008, disponible sur le lien [http://lucboyer.free.fr/fichiers/communication\\_publicite.pdf](http://lucboyer.free.fr/fichiers/communication_publicite.pdf)

<sup>7</sup> Ibid.

## *Chapitre V*

### *Les obstacles de la communication organisationnelle*

### Chapitre V : Les obstacles de la communication dans une organisation

La communication est essentielle au sein de l'organisation, elle permet facilement de circuler l'information et de travailler en transparence tout en évitant les conflits. Toutefois, il arrive souvent que la communication soit mal établie et que l'organisation rencontre des difficultés à transmettre un message clair et compréhensif. On appelle cela : *les obstacles à la communication*.

On entend par un obstacle à la communication, « tout élément extérieur qui peut perturber la communication. Ainsi les bruits en communication représentent les anomalies de transmission d'un message. Les freins à la communication sont donc des facteurs négatifs qui empêchent la réalisation d'une communication efficace. Ce bruit peut se situer au niveau de l'émetteur, au niveau du récepteur, au niveau du canal, au niveau du contexte.

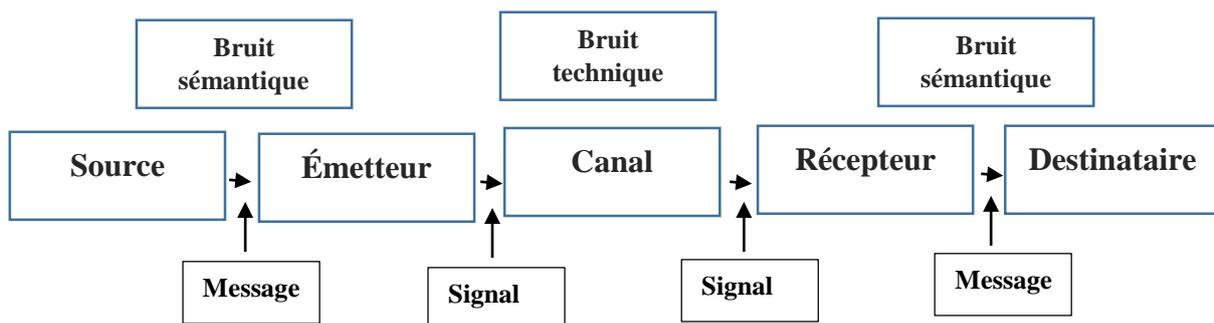


Figure N0 10: schémas illustrant les bruits dans une situation de communication

Comme toute forme de communication, la communication dans une organisation n'échappe pas à certains obstacles. Ceux-ci peuvent aux différents niveaux :

#### 1. Au niveau de l'émetteur :

Il regroupe tous les obstacles dont l'origine est l'émetteur et liés au codage et au mode de transmission du message.

#### 2. Au niveau du canal :

Le support utilisé pour transmettre une information n'est pas adapté au message, à son contenu, à ses objectifs ou au public cible (contenu, objectif).

### 3. Au niveau du code :

Le code utilisé pour encoder le message n'est pas adapté au(x) récepteur(s). Le choix du code se fait à deux niveaux : la nature du code (linguistique, graphique, iconique,...), le niveau du code (termes techniques, vulgarisation,...). Il doit également tenir compte de l'univers symbolique des récepteurs ; les bruits : les bruits (au sens communicationnel du terme) perturbent la transmission d'un message (messages simultanés, message lacunaire,...). L'élimination de ces bruits ou du moins leur réduction doit conduire à améliorer la communication ;

### 4. Au niveau du message :

Il y a des exigences importantes pour la compréhension d'un message : clarté, précision, concision, structure. Leur absence engendre à la mauvaise qualité de la communication.

### 5. Au niveau du récepteur :

Il s'agit d'obstacles se situant lors de la réception et l'interprétation du message :

Entendre sans écouter ;

L'état émotionnel du récepteur ;

La distraction ;

Les préjugés ;

Le désir de parler ou d'avoir raison ;

Le manque d'intérêt pour les propos émis ;

Le phénomène de perception sélective.

### 6. Au niveau du contexte :

Il s'agit d'obstacles liés au contexte, au climat dans lequel se déroulent les échanges. Le contexte n'est pas toujours propice à l'apparition d'une communication de qualité : l'existence de tension, de conflit, l'apparition de rumeurs,... sont des obstacles.

Par ailleurs, le lieu et le moment (choisis ou non) de la communication ne sont pas toujours adéquats.

Dans une organisation, les obstacles sont classés, généralement, en trois grandes classes :

**Les obstacles organisationnels**

**Les obstacles socio-culturels**

**Les obstacles psycho-cognitifs**

### 1. Les obstacles organisationnels :

Ils englobent :

**1.1. Les obstacles techniques/logistiques** : ce sont les bruits liés au canal de transmission : une coupure de la ligne téléphonique, une panne d'électricité, une mauvaise connexion, manque de papier,....

**1.2. Une mauvaise coordination** : le bon fonctionnement d'une entreprise est basé sur la bonne division des tâches du travail, tout dysfonctionnement, une mauvaise coordination ou mauvais accomplissement des tâches assignées à chaque individu constitue un obstacle à la communication.

**1.3. La taille de l'organisation** : Plus la taille de l'organisation augmente, plus elle fait face à plus de problèmes de communication. Ceci est dû au nombre important des employés, la complexité des objectifs et la diversité des besoins.

**1.4. Déformation des messages** : pour arriver à son destinataire, le message franchit plusieurs étapes. À chacune de ces étapes, il subit une modification plus ou moins importante qui déforme son idée principale. D'autres problèmes peuvent toucher la transmission des informations dans une organisation :

Transmission lente des informations

Déformation de l'information

Rétention de l'information

Remontée difficile de l'information de la base vers le sommet.

Oublis dans la transmission de l'information.

2. **Les obstacles socio-culturels** : ils sont représentés essentiellement par :

**2.1. Les différences socio-culturelles :**

Elles touchent les différences de pensées, de valeurs, de croyances religieuses, politiques, Ces différences peuvent être à l'origine de plusieurs situations conflictuelles.

**2.2. Les différences socio-économiques :**

Une différence de mode de vie et les différences de préoccupations entravent parfois la communication.

**2.3. Les différences d'âge :**

Il est, parfois, difficile de trouver des sujets de conversations communs entre les différentes générations.

**2.4. Les différences de langue :**

Lorsque l'émetteur et le récepteur ne partagent pas la même langue, le message ne parvient jamais à son destinataire.

**2.5 Les différences de niveaux de connaissance :**

Une différence du niveau de connaissance et l'outillage intellectuel lié aux études peuvent être aussi un obstacle à la communication ;.....

3. **Les obstacles psycho-cognitifs** : nous retrouverons :

**3.1. Les attitudes subjectives :**

Représentées essentiellement par **la sympathie** (entente, amitié, estime,..) et **l'antipathie** marquée par le refus irraisonné du contact et du dialogue avec une personne.

**3.2. Les difficultés psychologiques** : elles traduisent le stress, l'angoisse, le retrait, la peur des autres, la peur du jugement et de critique,...

**3.3. Le manque/ mauvaise formation communication** : le manque de formation en communication ou une formation insuffisante peuvent être à l'origine des insuffisances de

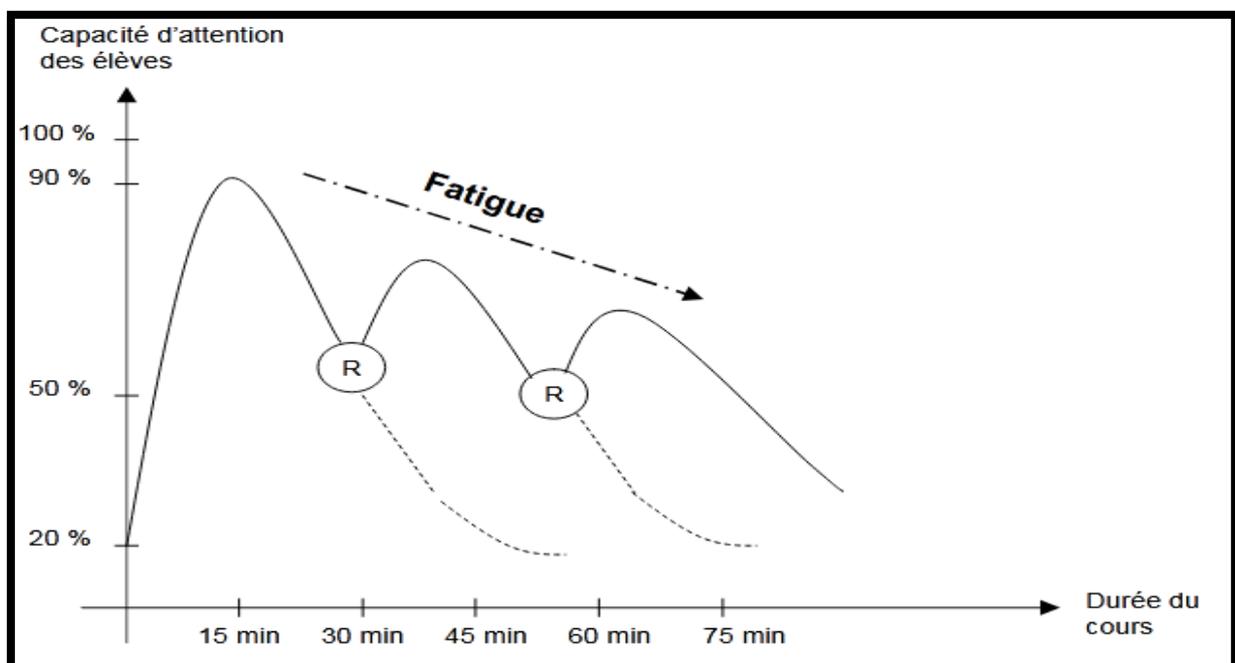
communication dans l'organisation. Le non maitrise des techniques de communication, le mauvais choix des moyens sont les principales conséquences de la mauvaise de formation.

### 3.4. Les mauvaises attitudes :

L'attitude est la manière d'être d'un individu à l'égard des autres individus, dans une situation de communication. C'est également sa manière d'être vis à vis de la situation de communication elle-même. L'attitude conditionne les réactions physiques des individus, c'est-à-dire, leurs comportements, les mauvaises attitudes perturbent la relation de la communication entre les individus dans une organisation.

### 3.5. Insuffisance d'écoute :

Pour des raisons de fatigue, de manque d'attention, et l'absence d'une écoute attentive et active, la situation de la communication échoue. Pour ces raisons, le message n'atteint pas le récepteur dans une réunion, par exemple, dans une conférence ou tout autre échange. Le schéma ci-dessous montre **les capacités d'attention en fonction du temps dans une recherche réalisée sur des élèves.**



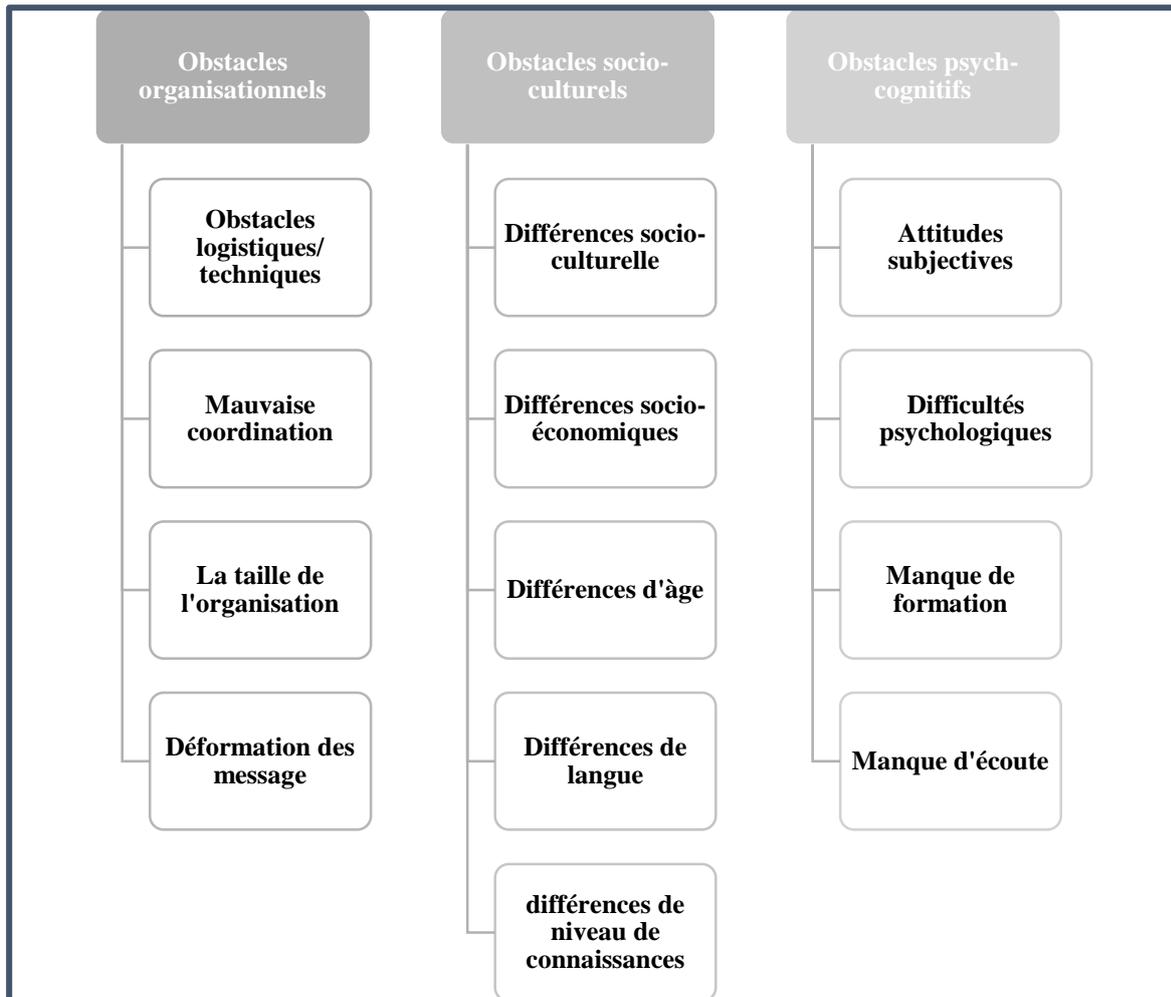


Figure N0 11: Figure résumant les obstacles à la communication dans une organisation

## *Chapitre VI*

### *Les stratégies de la communication organisationnelle*

## **Chapitre VI : Stratégies de communication dans une organisation**

### **VI.1. Définition d'une stratégie de communication :**

Selon **Alfred CHANDLER** : La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs »<sup>1</sup>

Une stratégie de communication peut être définie comme l'ensemble des choix effectués dans le domaine de la communication. Elle prend la forme d'une combinaison d'interventions et des moyens de communication capables de susciter les changements nécessaires en matière de connaissances, d'opinions, d'attitudes, de croyances ou de comportement au niveau de la population visée en vue d'atteindre un ou des objectifs fixés, selon un calendrier donné et compte tenu des ressources disponibles.

Une bonne stratégie est conçue à partir d'une bonne connaissance du contexte ou de milieu, mobiliser des ressources, élaborer des messages appropriés et en organiser la circulation vers ou entre les personnes concernées (cibles, bénéficiaires, acteurs, participants) à travers des canaux; et gérer ce processus pour obtenir un impact dans le sens d'atteindre les objectifs de la communication.

Une stratégie de communication est donc une condition nécessaire pour trois raisons majeures<sup>2</sup> :

- Elle est un instrument déterminant de cohérence entre les objectifs de communication, les objectifs de marketing, et les objectifs stratégiques d'organisation.
- Elle est un instrument déterminant de la continuité dans la mesure où elle définit les choix fondamentaux et permanents de la communication.
- Elle est un instrument de contrôle puisque l'on ne peut apprécier les résultats de l'action communicationnelle que si l'on a préalablement défini les objectifs.

Avant toute stratégie de communication, l'organisation se pose les questionnements suivants :

---

<sup>1</sup> CHARONI Jean Luc, SEPARI Sabrine), *Manuel Application " organisation et gestion de l'entreprise " , 2eme édition DUNOD ,Paris , 2001, p : 326*

<sup>2</sup> Ben Amara RANIA), *Elaboration d'un plan de communication et la création d'une charte graphique au sien de l'UVI, projet de fin d'étude , en vue de l'obtention de master professionnel en e-marketing, université de TUNIS, 2011 , p :10.*

1. **Quoi**: quel produit, service, action, veut-on promouvoir ?
2. **Pourquoi** : quels sont les objectifs ? (type d'objectifs : de notoriété, commerciaux...)
3. **A qui**: auprès de quelles cibles? (définition des cibles, et de leurs freins et motivations.)
4. **Combien** : quel budget est-il alloué ?
5. **Comment** : par quels moyens - adaptés à chaque cible, et en fonction du budget ?
6. **Quand** : selon quel planning ?
7. **De qui** : Qui est le porte- parole des messages de l'organisation?

**VI.2. Les composantes d'une stratégie de la communication** : la stratégie de communication englobe plusieurs composantes, nous les résumons comme suit :

- **Les objectifs** : le but de la communication est de convaincre quelqu'un de faire quelque chose ou d'adapter une attitude désirée, Informer, améliorer l'image de marque,....
- **Choix essentiels** : il s'agit de définir sur quoi l'entreprise veut communiquer, les cibles qu'elle veut atteindre.
- **Choix des outils** : Il s'agit de retenir le ou les outils utilisables pour une opération de communication. Ces outils peuvent être utilisés soit individuellement, soit combinés les uns aux autres. Leur choix dépend :- des objectifs de campagne ; des cibles et du budget disponible.

Ces outils sont classés en deux volets :

\* Les grands médias de masse (affichage, presse, radio, TV, cinéma) permettent de toucher le grand public. (Dans une entreprise ils sont utilisés principalement pour des objectifs de notoriété et d'image mais aussi pour les opérations de marketing directes et de promotion).

\* Les moyens de communication hors médias sont souvent utilisés comme complément aux grands médias ou pour atteindre des cibles plus restreintes. Ils regroupent, le marketing direct, le mécénat, le sponsoring, les relations publiques,... Leur choix se fait aussi en fonction des objectifs visés.

- **Les contraintes** : c'est-à-dire les obstacles et les difficultés auxquelles une stratégie doit faire face.

**VI.3. Les conditions d'une stratégie de communication efficace** : Pour être efficace, une stratégie de communication doit respecter les principes suivants:

- **La continuité** : les axes principaux de la stratégie de communication doivent être conservés suffisamment longtemps pour ancrer dans les cibles visées une forte influence.

- **La différenciation** : une stratégie de la communication doit être différenciée des autres stratégies (une stratégie de la communication dans une entreprise doit être différente de celle de ses concurrents).

- **La clarté** : Les messages doivent être clairs, simples, spécifiques, faciles à comprendre et répétés souvent. En outre, ils doivent être cohérents et coordonnés, ils doivent provenir d'une source crédible. Un langage adapté à chaque cible visée est indispensable.

- **Le réalisme** : les objectifs de communication ne doivent pas être trop ambitieux, ils doivent rester dans les limites de réalisme.

- **La déclinaison** : la communication doit être déclinable quels que soient les médias utilisés.

- **La cohérence** : les actions de communication doivent être compatibles entre elles et harmonisées.

- **La recherche** doit être présente à toutes les phases critiques du processus de planification d'une stratégie de la communication.

- Les approches **multimédias** sont les plus efficaces. La communication ne se réduit pas aux médias, si puissants soient-ils ; elle utilise d'autres canaux de communication formels et informels, y compris interpersonnels.

**VI.4. Processus d'élaboration d'une stratégie de la communication** : Toute stratégie de communication connaît plusieurs étapes incontournables réparties sur 04 grandes phases : le diagnostic, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation. Elle se décline en un processus qui consiste à définir de façon rigoureuse les éléments suivants :

1. Le diagnostic stratégique
2. La conception de la stratégie :
  - La fixation des objectifs de communication et les indicateurs,

- La détermination des cibles,
  - La conception des messages clés ou idées de messages,
  - Les canaux et supports de communication.
3. La mise en œuvre de la stratégie
  4. Le suivi/ évaluation de la stratégie

Autrement dit, le processus de l'élaboration d'une stratégie de communication passe par trois phases essentielles :

**1. La phase de la planification** : il s'agit de planifier, décider et élaborer la stratégie adoptée afin s'atteindre les objectifs fixés. Dans cette phase et après avoir effectué un diagnostic, l'organisation définit ses objectifs et les indicateurs qui lui permettent de mesurer le degré de la réalisation de ses objectifs, porte une attention à sa cible (primaire, secondaire et le cœur de la cible) et ses particularités et prend soin du choix et la formulation de ses messages.

**2. La phase de la diffusion** : c'est l'étape de la mise en œuvre. Tous les messages et toutes les activités de la communication choisis sont mis en œuvre et diffusés par des moyens choisis en fonction de la nature des messages, les moyens de l'entreprise et le temps alloué.

**3. La phase de suivi et de l'évaluation** : cette phase se résume en trois temps : suivre la réalisation des activités sur le terrain, évaluer les effets et l'impact des activités de communication choisies par rapport aux objectifs fixés et enfin évaluer l'efficacité de la stratégie à long terme (évaluation postérieure).

Dans le point suivant, nous allons détailler les étapes à suivre pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication :

A. **Le diagnostic stratégique** : Il se fait sur le plan interne et externe de l'organisation :

✓ **Le diagnostic interne** : il s'agit de la recherche des points faibles et des points forts de l'organisation en interne. Il s'agit en général d'analyser le système de communication interne (analyse des outils) de son personnel (accueil, système de motivation, organigramme) et de ses moyens.

✓ **Le diagnostic externe** : il s'agit d'analyser en termes d'opportunités et menaces, le micro- environnement : (marché- concurrence.....) et le macro-environnement : (environnement légal, politique, juridique, économique...) de l'organisation.

**B. La conception et la planification de la stratégie de la communication** : Cette phase regroupe les étapes détaillées ci-dessous :

1. **Définir les objectifs de la stratégie et les indicateurs** : Après avoir fait une recherche et une analyse à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (le diagnostic stratégique), les objectifs et indicateurs de la stratégie doivent être fixés et identifiés.

Chaque organisation a des objectifs de communication à atteindre. Cette étape consiste à définir les objectifs de communication qui permettent de répondre aux objectifs généraux de l'organisation. Il s'agit d'une étape primordiale, car sans objectif et sans la définition des indicateurs, il est impossible d'évaluer l'efficacité et la réussite d'une stratégie de communication.

Un objectif de communication est la description du résultat final attendu d'une intervention de communication en termes de changement ou de résultat vérifiable au niveau d'un groupe cible donné. Il doit être spécifique, mesurable, approprié, réaliste, situé dans le temps<sup>1</sup>.

Les objectifs doivent correctement définis, pas trop nombreux et pas trop ambitieux.

Il existe différents niveaux d'objectifs, les plus connus sont :

- Niveau cognitif : faire connaître : ex : on cherche à faire connaître un produit et expliquez ses caractéristiques et ses modes d'utilisation.
- Niveaux affectif : faire aimer : on cherche à faire aimer une entreprise par ses clients en modifiant ses attitudes et ses opinions vis-à-vis un produit ou une marque.
- Niveau conatif : faire agir : on vise à modifier le comportement des personnes ciblées, à inciter le consommateur à utiliser le produit.

Ce processus comporte plusieurs activités essentielles : élaboration d'un objectif principal, d'objectifs secondaires et d'indicateurs.

**a. Objectif principal** : la première activité après la phase de diagnostic stratégique est d'élaborer un objectif principal. Toutefois, d'autres objectifs principaux peuvent être visés.

**b. Objectifs secondaires** : Après avoir identifié l'objectif principal, des objectifs secondaires permettant d'atteindre le principal doivent être élaborés. À des fins d'évaluation, ces objectifs secondaires doivent être réalistes, mesurables, spécifiques, atteignables et inclure une notion temporelle

---

<sup>1</sup> Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia, [https://www.academia.edu/4512459/Processus\\_d%C3%A9laboration\\_dune\\_strat%C3%A9gie\\_de\\_communication\\_multim%C3%A9dia](https://www.academia.edu/4512459/Processus_d%27%C3%A9laboration_dune_strat%C3%A9gie_de_communication_multim%C3%A9dia).

- **Spécifique** : les objectifs doivent être clairs, compréhensibles, précis, définis de manière rigoureuse.

- **Mesurable** : l'atteinte des objectifs doit pouvoir être vérifiée et contrôlée a posteriori grâce à des indicateurs définis au préalable.

- **Acceptable** : les objectifs doivent être fédérateurs, constructifs et accessibles pour ceux qui doivent les atteindre grâce à des méthodes et moyens à leur portée.

- **Réaliste** : les objectifs doivent tenir compte des limitations existantes.

- **Temporel** : les objectifs doivent être déterminés dans le temps.

**c. Les indicateurs** : Pour être en mesure de juger l'atteinte de ces objectifs, chacun de ceux-ci doit être accompagné d'au moins un indicateur. Un indicateur est une mesure de performance qui évalue l'atteinte d'un objectif. Les indicateurs sont primordiaux pour connaître ce qui doit être évalué.

Un exemple d'un tableau à compléter pour élaborer les objectifs et les indicateurs d'une stratégie de communication :

<b>Le résultat attendu</b>	<b>objectifs principaux</b>	<b>objectifs secondaires</b>	<b>Les indicateurs</b>
Résultat désiré par la campagne à long terme	Objectif 1 contribuant à l'atteinte du résultat désiré.	Objectif secondaire 1 permettant l'atteinte de l'objectif 1	Indicateur 1
		Objectif secondaire 1 permettant l'atteinte de l'objectif 1	Indicateur 1
	Objectif 2 contribuant à l'atteinte du résultat désiré.	Objectif secondaire 1 permettant l'atteinte de l'objectif 2	Indicateur 2
		Objectif secondaire 1 permettant l'atteinte de l'objectif 2	Indicateur 2

**2. Déterminer les cibles de la stratégie de communication dans une organisation :**

Lorsque l'objectif principal, les objectifs secondaires et les indicateurs sont élaborés, il importe de déterminer qui sera ciblé par cette stratégie de communication. L'identification du public cible permet d'ajuster le message en fonction du public ciblé par la communication.

Si les cibles marketing sont l'ensemble des personnes susceptible d'acheter, les cibles de la stratégie de la communication représentent les personnes qu'on souhaite toucher par les activités de communication.

Il convient de sélectionner les composantes de la population que les activités de communication doivent toucher, soit parce qu'elles sont directement affectées par le problème à résoudre, soit parce qu'elles jouent un rôle important dans sa résolution ou sa persistance<sup>1</sup>. Il faut nommer et lister ses cibles et les définir ainsi que leurs caractères quantitatifs (âge, nombre,...) et qualitatifs (socioculturels, centres d'intérêt,...)

Il est nécessaire de hiérarchiser les cibles pour affiner les moyens. On distingue généralement :

- **Les cibles primaires** : celles qui doivent adopter une opinion, une attitude ou un comportement.
- **Les cibles secondaires** : celles qui peuvent amener les précédentes à adopter le comportement désiré ou à changer.

Il est important de procéder à une sélection des cibles prioritaires pour ne pas disperser inutilement les efforts.

• **Le cœur de la cible** : c'est une partie de la cible principale. C'est une cible prioritaire qui sera surexposée aux moyens de communication.

• **L'identification des usages de la cible** est fondamentale pour une stratégie de communication. Un usage se définit comme une habitude comportementale, une activité ou action effectuée d'une manière plus au moins répétée dans le quotidien de la cible (prendre le métro, utiliser un smart phone, etc.).

Cela va permettre de bien énumérer les méthodes ou approches et les moyens propres à la communication que l'on estime appropriées pour toucher chaque cible. De ce fait, Le besoin de segmentation est attribuable au fait qu'une population constitue un groupe hétérogène où les personnes sont très différentes les unes des autres.

### **3. La conception des messages à transmettre dans le cadre de la stratégie de communication :**

Pour qu'une stratégie de communication soit une réussite et efficace, ses messages doivent être conçus de manière à être cohérents avec les objectifs établis et le public ciblé. Il s'agit de concevoir les thèmes ou formuler les idées de messages que l'on souhaite adresser à

---

<sup>1</sup> Ibidem.

telle ou telle cible pour provoquer l'effet recherché. Les messages doivent découler de façon logique des objectifs de communication fixés et des changements souhaités au niveau de chaque cible, tout en tenant compte de ses connaissances, attitudes et/ou pratiques vis-à-vis l'objectif à atteindre.

Selon Pasquier (2011), la conception d'un message comporte trois activités :

✓ **Identifier et concevoir le principal message** que l'organisation désire transmettre et les sous-messages associés : une communication doit avoir un seul message de base (axe communicationnel) et des sous-messages qui servent à le renforcer.

✓ **Déterminer l'ordre de transmission des messages** : qu'est-ce qui sera dit en premier, ensuite et à la fin ?

✓ **Choisir les signes** qui seront utilisés : des textes, images, pictogrammes, caractère austère ou ludique, etc.

**La conception des messages doit être réfléchi sur le plan contenu et forme :**

➤ **Au plan du contenu**, le message comporte certains des éléments suivants :

• Le quoi ? Le pourquoi ? Quel est le changement attendu et quel est l'intérêt pour la cible de réaliser ce changement ?

• Le Où ? Le quand ? Et le comment ? Où aller, à quel moment et que faut-il faire ou savoir pour réaliser le comportement ?

• La garantie et l'appui : ce qui donne crédibilité au message transmis.

➤ **Au plan de la tonalité**, il s'agit de choisir l'orientation (ou appel) qui sera donnée à chaque message pour accroître ses chances d'influencer la cible visée. Généralement, le choix est fondé sur ce que l'on sait des caractéristiques de la cible. Il se fait entre les appels suivants<sup>1</sup> :

▪ Le message émotionnel : appel aux émotions telles que l'amour, la peur, l'anxiété, la sécurité.

▪ Le message positif : on montre qu'il y a une solution ou une issue favorable possible au danger.

▪ Le message négatif : on présente une situation sombre et menaçante.

▪ Le message humoristique : l'humour rend le message plaisant tout en permettant de faire passer un contenu sérieux.

---

<sup>1</sup> Ibidem.

- Le message à point de vue unique (unilatéral) et message à plusieurs points de vue (sous forme de débat ou de confrontation d'idées).

- Le message répétitif : on prévoit que le message soit répété plusieurs fois.

Enfin, on peut désigner la source qui crédibilisera le message aux yeux de la cible : expert, autorité politique, morale ou religieuse ...etc. Il faut donc connaître les critères de crédibilité dans le milieu de l'intervention.

#### **4. Elaborer une stratégie de diffusion (le choix des moyens de communication) :**

La stratégie de communication et de diffusion consiste à déterminer la façon dont les messages vont être diffusés. C'est l'étape du choix des moyens de la stratégie de communication. Cette étape comporte les six activités suivantes <sup>1</sup>:

- Identifier les médias qui seront utilisés (radio, télévision, journaux, etc.)
- Spécifier chaque média qui sera employé (station de radio, nom du journal, etc.)
- Sélectionner le format de chaque communication ;
- Désigner les messagers de chaque communication ;
- Choisir les tons et les langages utilisés ;
- Déterminer l'ordre des actions de communication.

Dans cette étape, trois notions principales à discuter :

➤ **Médiaplanning** : il s'agit de déterminer les types de canaux à exploiter pour véhiculer le message de la source vers la cible. Dans le média planning stratégique, on définit les médias avec lesquels on va travailler afin de toucher la cible voulue d'une façon optimale, en tenant compte des objectifs et des contraintes.

➤ **Média-planneur** : est le responsable de médiaplanning.

On doit décider de la répartition média/hors média par masse budgétaire : Le budget total doit être réparti entre ces deux masses (média/hors média), la tendance actuelle allant vers un équilibre entre les deux moyens :

- Les médias : affichage, TV, radio, cinéma, presse
- Les hors médias : promotion des ventes, communication institutionnelle (relations publiques, sponsoring, mécénat), communication directe, événements (foires, salons,...), édition (annuaires, guides,...) ; goodwill (associations,...).

---

<sup>1</sup> Marie-Josée Berteau, évaluation d'une campagne de communication : le cas de l'agrile du frêne à granby. Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.) Sous la direction de Monsieur Marc-André Guertin, UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE. Juillet 2015, p 24.

➤ **Achat de l'espace** : pour acquérir des emplacements publicitaires dans les supports, nous avons le plus souvent recours aux :

- **Les régies** : ce sont des sociétés qui jouent un rôle intermédiaire entre l'annonceur (l'organisation) et le support.

- **Les centrales d'achat** : ce sont des entreprises qui achètent de l'espace publicitaire et le revendent aux annonceurs (organisation).

Le tableau ci-dessous résume les différents moyens de communication qui peuvent être utilisés dans une stratégie de de communication dans une organisation. Ils se distinguent entre les moyens directs et les moyens indirects :

<b>Les moyens de la communication directe :</b>	<b>Les moyens de la communication indirecte :</b>
Séminaires, grands groupes Les événements (journées portes ouvertes, sites témoins, etc.) Ligne directe d'assistance téléphonique Entretiens en face à face Réunions en petits groupes.	Affiches et tracts Supports spécifiques (dépliants/plaquettes) Journaux, presse quotidienne Documentation, manuel d'utilisateur Foire aux questions sur le Web Sites Web Forum de discussion Intranet/blogue Radio Télévision

**Tableau N0 05: Les moyens utilisés dans une stratégie de communication**

:

<b>Message</b>	<b>Support/ description de contenu</b>	<b>Vecteur (média, hors-média, numérique)</b>	<b>Périmètre</b>	<b>Rôle/ commentaire</b>
<b>Message 01</b>	Annonce	journal	Quand / ou ?	
<b>Message 02</b>	Spot	Chaine x	Quand / ou ?	
<b>Message 03</b>	Dépliant	Boite postale	Quand / ou ?	
<b>Message 04</b>	Emission	télévision	Quand / ou ?	

**Tableau N0 06: Exemple d'un tableau qui illustre les messages à transmettre, la forme de chaque message et les modalités de sa diffusion**

## 5. Établissement d'un échéancier et d'un budget :

Après avoir conçu la stratégie de la communication et de la diffusion, il faudra, ensuite, planifier toutes les actions et la mise en œuvre des moyens dans le temps en fonction d'un calendrier précis et sous contraintes budgétaires. Toutes ces étapes seront décrites dans le plan de communication de l'organisation.

### 5.1. Etablir un échéancier des activités :

Le planning des activités consiste à identifier et détailler les activités, la période et éventuellement le lieu où elles se dérouleront, les ressources, la personne ou organisme qui sera le responsable de leur exécution et les résultats attendus. On peut alors élaborer un des outils suivants:

- **Chronogramme** ou liste des activités classées par ordre chronologique, leur déroulement et leur articulation dans le temps.
- **Plan de travail** faisant apparaître en plus le lieu, les responsables et éventuellement les produits attendus.
- **Plan de gestion** qui en plus des éléments contenus dans le plan de travail, indique les ressources (humaines et financières) nécessaires à la mise en œuvre de toutes ces activités.

**Tableau N0 : Exemple d'un tableau des activités (plan du travail) :**

Action	Le responsable	Le lieu	Le moment	Le retour attendu
Action N 01				
Action N 02				
Action N 03				

### 5.2. Budgétisation d'une stratégie de communication :

La communication est un investissement en temps et en argent. Le budget de communication représente le coût de l'ensemble des actions à mettre en place pour atteindre les objectifs fixés à la communication par l'organisation.

L'établissement du budget permet de s'assurer que les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de communication sont disponibles. Le budget doit être détaillé afin d'inclure tous les types de coûts. Les types possibles sont : les coûts internes (personnel,

acquisition ou location d'équipements, etc.), les coûts de production (pour produire matériel de communication), les coûts de diffusion et la rémunération des entités externes<sup>1</sup>.

**C. La mise en œuvre des actions de la stratégie de la communication :** Après l'étape de la conception, vient l'étape de la mise en œuvre des actions de la stratégie de la communication : Il s'agit d'appliquer le design conceptuel sur le terrain en respectant les choix faits et les décisions prises dans la phase de la conception et en suivant un plan de communication établi.

**D. L'évaluation de la stratégie de communication :**

Le suivi-évaluation est une partie intégrante et primordiale dans le processus de l'élaboration des stratégies de la communication. Pour cela, il est indispensable de mettre en place un instrument qui fournit des informations et des renseignements structurés et continus sur sa performance à tout moment. Il faut en conséquence, surveiller continuellement l'exécution de toutes les étapes et toutes les activités et les adapter en fonction du contexte, des nouvelles conditions et des imprévus.

**1. Le suivi :**

Le suivi est une observation critique et systématique des réalisations et de la mise en œuvre de toutes les actions de la stratégie; qui se base sur les critères définis lors de la phase de planification et de la prise de décisions. Son but est d'améliorer le fonctionnement et l'exécution des décisions et les choix de la stratégie de communication.

\* Toute stratégie vise des cibles et fixe des buts et spécifient des résultats particuliers à atteindre à un moment donné. Le suivi des résultats consiste donc à suivre les progrès réalisés vers les buts à atteindre. Il s'applique à toutes les activités administratives et financières :

❖ Deux principaux types de suivi existent<sup>2</sup> :

**Le suivi de processus :** Il mesure les moyens par lesquels les objectifs sont atteints, il fournit des informations sur le progrès des activités et la façon dont les activités sont menées.

**Le suivi de l'impact :** Il examine l'impact des activités sur les objectifs (à quel point les objectifs sont atteints ?).

**2. L'évaluation :**

---

<sup>1</sup> Formation en Suivi & Evaluation de projets, bureau national d'études techniques et de développement, cote d'ivoire, mars 2004, p18.

<sup>2</sup> Ibid, p 22.

L'évaluation est la mesure du degré d'atteinte des objectifs fixés par l'organisation dans sa stratégie. Elle comporte des analyses sur les écarts entre les réalisations et les prévisions, ainsi sur l'efficacité des moyens mis en œuvre. Son objet est d'estimer les impacts et d'analyser les processus d'une stratégie. Plusieurs types d'évaluation peuvent être décrits<sup>1</sup> :

➤ *Selon la nature de l'évaluateur, on distingue :*

**a. l'auto-évaluation ou évaluation interne :**

C'est une évaluation faite par les acteurs mêmes de l'action. Elle est menée par une équipe interne à l'organisation sur ses propres activités. C'est un acte très difficile, car il faut être à la fois critique et objectif (souci de crédibilité).

**a. l'évaluation externe**

Elle admet un regard extérieur. Elle est plus objective

**b. l'évaluation conjointe**

Elle est menée par une équipe constituée d'éléments extérieurs de l'organisation, du personnel du projet auquel s'ajoutent parfois les bénéficiaires du projet.

➤ *Selon le cycle de vie du projet :*

**a. l'évaluation ex-ante**

Elle intervient dans le cadre des documents de préparation du projet. Elle a pour but de faire l'état des lieux en mettant un accent particulier sur l'analyse de la situation qui recommande la mise en œuvre de la stratégie.

**b. l'évaluation intérimaire ou à mi-parcours**

Elle se fait à mi-parcours de la stratégie. A ce stade il permet de voir si les objectifs fixés pour une certaine étape ont-ils été atteints ?, si les objectifs fixés pour la fin de la stratégie seront-ils atteints ? Et si une nouvelle planification est-elle nécessaire ?

**c. l'évaluation terminale :**

Les objectifs fixés pour la fin de la stratégie ont-ils été atteints ?

**d. l'évaluation d'impact ou ex-post :**

Les évaluations post-projet (stratégie) doivent être réalisées bien après la fin stratégie afin de s'assurer que tous les impacts ont eu lieu.

Le suivi et l'évaluation sont différents mais sont étroitement liés. Ils sont d'importance égale et se renforcent mutuellement : le suivi fournit des données quantitatives et qualitatives utiles aux

---

<sup>1</sup>Ibid, p40.

activités de l'évaluation. Le tableau ci-dessous résume les différences entre le suivi et l'évaluation.

SUIVI	EVALUATION
systématique, permanent	ponctuelle
s'oriente à la planification	peut remettre en cause la planification
s'intègre dans la structure de gestion du projet	n'est pas nécessairement faite par un service interne (cabinet d'études ou consultants)
met en exergue les écarts et leurs causes	analyse la cause des écarts et propose des solutions éventuelles
les résultats aident à une meilleure gestion du projet	les résultats aident à une prise de décisions

**Tableau N0 08 : Les points de divergence entre le suivi et l'évaluation d'une stratégie<sup>1</sup>**

**VI.5. Les critères de la réussite d'une stratégie de communication :** Pour réussir une stratégie de communication :

- Une bonne connaissance de l'objet de la stratégie de la communication : information, chiffres, stratégies existantes,...
- Bien fixer les objectifs et élaborer la liste des indicateurs qui permettent leur mesure.
- S'assurer que le public cible soit réceptif aux messages (bonne identification de la cible)
- La communication doit donc être claire et structurée. Les messages doivent être courts, simples et efficaces. L'utilisation d'un slogan et/ou d'un logo peuvent aussi faciliter la compréhension et apporter une certaine cohérence au projet de communication.
- Il est important que tous les acteurs (collaborateurs, fournisseurs, clients...) soient impliqués dès le début de la planification jusqu'à la fin de la stratégie.
- Une bonne gestion du temps et du budget.
- Un suivi continu et régulier de toutes les actions et activités de communication.
- Diversifier les supports et les moyens de communication en fonction des objectifs, de la cible et les ressources financières disponibles.

<sup>1</sup> Ibidem.

## *Chapitre VII*

# *La communication organisationnelle en situation de crise*

## **Chapitre VII : La communication organisationnelle en situation de crise**

### **Contenu du cours :**

- **Qu'est-ce qu'une crise ?**
- **Quel est le cycle de vie d'une crise ?**
- **Quel est l'importance de la communication en situation de crise ?**
- **Quelles sont les différentes stratégies de communication en situation de crise ?**

### **1. Qu'est-ce qu'une crise dans une organisation ?**

La crise est une situation inattendue mais pas imprévisible. C'est un bouleversement, une épreuve, une rupture, une déstabilisation d'une organisation. Pour chaque crise des causes ayant déclenché son apparition : on les appelle des *facteurs déclenchant* et des résultats qu'on appelle *des conséquences*. L'une des conséquences les plus redoutables de la crise est l'affection de l'image et l'atteinte à la réputation d'une organisation.

C'est un événement qui conduit l'organisation à devenir le sujet d'une vaste et potentiellement défavorable attention des médias et d'autres groupes extérieurs comme les actionnaires, les hommes politiques, les syndicats, et les groupes de pression environnementaux, ....<sup>1</sup>

Toute crise débute à la suite d'un événement imprévu (mais pas imprévisible) qui menace la survie de l'organisation, présente un caractère d'urgence dans la décision et des conséquences internes et externes, de façon générale, les crises se définissent comme des ruptures qui plongent l'organisation dans une incapacité temporaire à comprendre les événements et à y répondre. Les crises nécessitent une grande attention face aux conséquences des décisions et au déroulement des événements. Le critère le plus souvent retenu pour fixer le seuil de la crise est celui de la menace des intérêts vitaux<sup>2</sup>.

Il existe plusieurs types de crises dans une organisation, nous citons quelques-unes (les plus fréquentes) :

- La crise Technique
- La crise économique et Financière

---

<sup>1</sup> LIBAERT Thierry, La Communication de Crise, éd : DUNOD, 4<sup>e</sup> édition, Paris, 2015. p13

<sup>2</sup> Bernadette Jazequel, Philippe Gerard, La Boîte à Outils du Responsable Communication, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2012, p134.

- La crise organisationnelle
- La crise Politique
- La crise réglementaire
- La Crise judiciaire

## **2. Quel est le cycle de vie d'une crise ?**

Une crise traverse plusieurs étapes, il s'agit de **cycle de vie de la crise**. Il se résume en cinq phases principales: la phase préliminaire, le déclenchement, la phase aigüe, la phase chronique, la cicatrisation.

### **2.1. La phase préliminaire :**

C'est celle où les premiers signaux d'alerte, de dysfonctionnements et de dérèglements peuvent apparaître. Dans cette phase l'importance de détecter ces signes est de réduire le problème avant qu'il se transforme en éventuelle crise.

Elle correspond à celle des premiers signaux d'alerte. Elle peut démarrer avec des Informations qui donneront de suite la gravité de l'évènement (information sur la disparition d'un avion ou le naufrage d'un bateau) ou des informations difficiles à interpréter et parfois anodines mais qui peuvent déboucher sur une crise (dénonciation, rumeur,.. etc.). L'organisation doit être à même de capter ces informations au travers de dispositifs, de veille stratégique et de détection de signaux faibles<sup>1</sup>.

**2.2. Le déclenchement de la crise :** c'est le moment de son apparition. C'est le début de la situation de crise.

### **2.3. La Phase Aigüe :**

Ce sont les premiers, les premiers instants et les premières heures de la crise. Elle est caractérisée par un dysfonctionnement de l'organisation où on peut ressentir une certaine pression, stresse dans ce contexte la cellule de crise intervient, les médias commence à

---

<sup>1</sup> Martial Pasquier, communication des organisations publiques, De Boeck Supérieur, 2017, p09.

réagir, critiquer, mettre des hypothèses, et chercher les responsables derrière le déclenchement de la crise.

L'évènement survient et la crise éclate, la montée en intensité est souvent très rapide dans le cas d'un accident technologique, d'un rappel de produit. Elle peut également être irrégulière dans l'accroissement de l'intensité selon la teneur des informations progressivement diffusées ou selon la perception des conséquences de la catastrophe<sup>1</sup>.

#### **2.4. La Phase Chronique :**

La crise a atteint son apogée, c'est la phase où le degré de la crise est plus critique et plus délicat, la couverture médiatique commence à diminuer progressivement. Cette phase commence après quelques temps de sa phase aigüe. On dit que la crise est passée à la phase de la chronicité.

#### **2.5. La Phase de Cicatrisation :**

Elle est observée à partir du moment où la crise est atténuée et résolue, c'est le retour à la normale, l'organisation reprend ses activités ordinaires.

Pourtant, la crise reste toujours là, pour trois raisons ; la première, c'est que les effets d'une crise restent matériellement présent (les nouvelles technologies de l'information et de la communication), la deuxième, c'est que les médias, trouvent toujours l'occasion (date d'anniversaire de la crise), pour parler sur cet événement, la troisième, c'est qu'il a d'autres événements similaires à cette crise, ayant pour objectif de réduire les effets négatifs lors d'une répétition d'incidents similaires<sup>2</sup>.

### **3. La constitution den la cellule de crise :**

#### **3.1. Qu'est-ce qu'une cellule de crise :**

---

<sup>1</sup> Ibid, p.268.

<sup>2</sup> AIMEUR Saïd, Le Management de la Communication en Situation de Crises sur les Réseaux Sociaux, Revue ElWahat pour les Recherches et les Etudes, vol.10 n°1, 2017 (consulté le : 26/11/2019) URL <http://elwahat.univ-ghardaia.dz>. Page 39.

Pour faire face à une situation de crise, il est nécessaire de constituer une cellule de crise. Cette cellule est dédiée à la gestion des situations sensibles ou critiques auxquelles peut faire face l'activité d'une organisation.

Les membres de la cellule de crise sont en charge de prendre les décisions face à une crise impactant leur activité et menaçant sa survie. Ils assurent la mise en place des actions permettant de prévenir une crise potentielle ou de limiter les impacts d'une crise en cours afin de protéger l'organisation (son activité, son image, sa réputation, ...)

### **3.2. La composition de la cellule de crise :**

Une cellule de crise est généralement constituée de membres du personnel (décideurs, responsables de la communication etc...). Elle est parfois également composée d'intervenants externes à l'entreprise la cellule de crise est le plus souvent composée des éléments suivants :

- Les décideurs principaux de l'entreprise,
- Un ou plusieurs intervenants extérieurs,
- Un ou plusieurs professionnels de la communication de crise (interne ou externe à l'entreprise, voire les deux),
- Les membres du département juridique ou des juristes externes (avocats, ...)

### **4. L'importance de la communication organisationnelle en situation de crise**

Selon **THIERRY LIBERT** « La communication de crise est une branche de la communication d'entreprise, l'organisation qui ne possède pas une réelle stratégie de communication globale aurait peu de chances d'avoir une communication de crise efficace ; celle-ci repose sur les messages, les valeurs et les cibles... Elle s'appliquera à la communication

institutionnelle au travers de l'atteinte à l'image globale. Cette communication doit s'appréhender comme une discipline non autonome et transverse<sup>1</sup>.

**Selon Frank J.FARNAL**, le rôle principal de la communication de crise est de mieux répondre aux besoins légitimes d'information des publics concernés de l'organisation pour optimiser et gérer plus efficacement les relations avec les médias<sup>2</sup>.

Selon **Bathelot Bertrand**, la communication de crise est constituée de l'ensemble des dispositifs, de techniques et actions de communication d'organisation pour lutter contre les effets d'un événement pouvant avoir des effets négatifs sur l'image de l'organisation concernée ou ses produits. Trois étapes de la gestion de crise sur le plan communicationnel :

**a. Une communication préventive :**

Regroupe l'ensemble des actions de communication effectuées par l'organisation dans le but de prévenir et de détecter les risques de déclenchement d'une crise

**b. Une communication curative :**

Regroupe l'ensemble des actions de communication effectuées par l'organisation dans le but de gérer et de mettre fin à la situation de crise, d'où l'appellation « curative » qui vient du traitement/ guérison. Il s'agit d'évaluer la situation de crise et d'activer les plans opérationnels définis et établis par la cellule de crise.

**c. Une communication post-crise :**

Après la fin de la crise, l'organisation maintient toujours une communication qui vise essentiellement à évaluer les conséquences de la crise, tirer des leçons et prévenir d'éventuelles répétitions de la crise.

Selon ces trois étapes, on distingue 3 rôles importants pour la communication de crise:

**Un rôle d'anticipation**

**Un rôle d'information**

**Un rôle d'atténuation**

**Les outils de la communication de crise :** les moyens de communication les plus utilisés en situation de crise sont représentés essentiellement par :

<sup>1</sup> THIERRY LIBERT, la communication de crise, 4<sup>e</sup> édition, page 14.

<sup>2</sup> J.FARNAL, Lobbying : stratégie et technique d'intervention, éd : les Editions D'organisation, paris, 1994, page89

○ **La conférence de presse :**

Cet outil permet d’avoir une compréhension de la situation traversée par l’organisation

○ **Le communiqué de presse :**

○ **le site internet :**

Permet de croiser les éléments de la crise avec des informations institutionnelles.

Les principes et les objectifs de chaque étape sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Avant la crise	<b>La communication préventive</b>	<p>5. Analyse des risques : niveau de risque encouru, degré de maîtrise du sujet.</p> <p>6. Simulation des conséquences : connaissance des impacts, maîtrise de l’information.</p> <p>7. Constitution d’une cellule de veille.</p>
Pendant la crise	<b>La communication curative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse et évaluation de la situation.</li> <li>- Activation des plans opérationnels et de la communication.</li> <li>- informer de manière active</li> </ul>
Après la crise	<b>La communication post-crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déclarer la fin de la crise avec la reprise des activités normales.</li> <li>- Maintenir les communications après la fin de la crise avec tous les partenaires et les medias.</li> <li>- Tirer un bilan de l’expérience et adapter les plans opérationnels et de communication (apprentissage)</li> </ul>

**Tableau N0 08 : Les étapes de la communication dans une situation de crise**

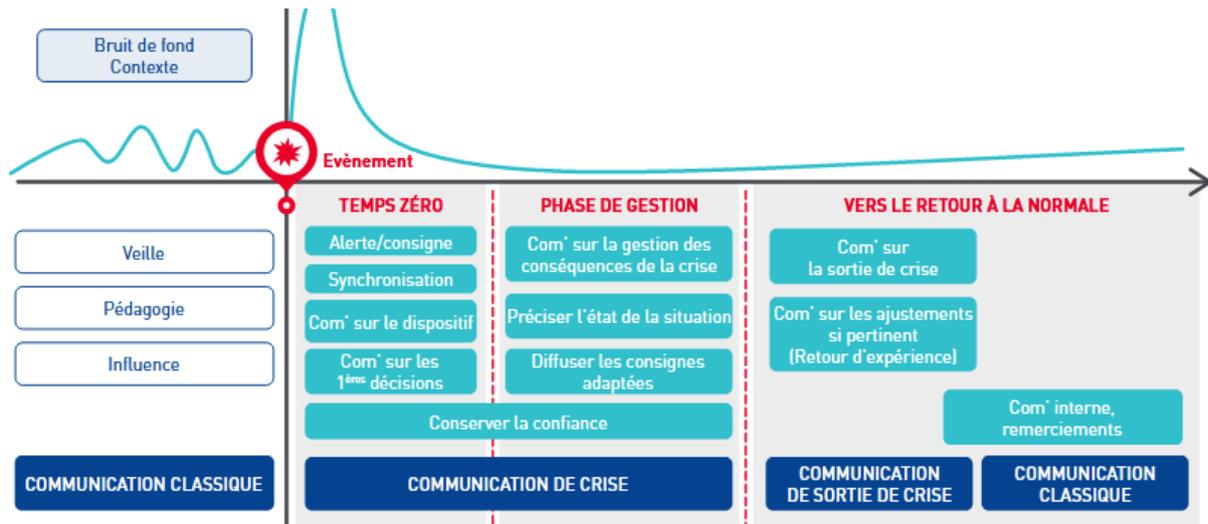


Figure N0 12: La communication avant, pendant et après la crise

Source : Anne-Lise Cœur-Bizot & Département Risques et Crises, INHESJ 2019

## 5. Les différentes stratégies de communication en situation de crise :

Une stratégie de communication en situation de crise regroupe l'ensemble des moyens et techniques de communication mis en œuvre par une organisation pour limiter au maximum l'impact négatif d'une crise sur l'image de l'organisation. Elle pour mission d'aider l'organisation à faire face et réduire les effets négatifs sur sa réputation.

Selon **Jean Pierre Piotet** cinq stratégies pouvaient être recensées. Chacune d'entre elles conduisant à une émission spécifique de discours. Les entreprises avaient ainsi le choix entre<sup>1</sup>.

- **Le front du refus**
- **L'abonné absent**
- **Le "bouc émissaire"**
- **L'acceptation**
- **L'amalgame**

<sup>1</sup> Jean-Pierre Piotet, Communication de crise ! Quelles stratégies? in Maud Tixier, La communication de crise, Mc-Grawhill, 1991, p 114 – 129.

La typologie de **Libaert** repose sur trois axes:

### **5.1. La Stratégie de reconnaissance :**

La stratégie de reconnaissance aussi dite « stratégie de l'acceptation », se définit par l'acceptation de la crise dans un délai de temps assez court. Elle permet notamment à l'organisation de prendre les devants face à toute divulgation d'information que les medias pourraient faire<sup>1</sup>. C'est l'acceptation de la responsabilité par l'entreprise abordée sous l'angle de la théorie des jeux. Elles seraient les plus efficaces mais sont peu utilisées car les organisations rencontrent beaucoup de contraintes internes<sup>2</sup>.

**Didier Heiderich** explique que dans cette stratégie, si la presse dévoile la crise en devançant l'organisation, c'est que la communication de celle-ci est mauvaise et que la crise ne lui appartient déjà plus. Pour mener l'opération, l'organisation doit donc aller vite et être en mesure de déterminer rapidement si elle est compétente par rapport au moteur de la crise (interne ou externe<sup>3</sup>).

### **5.2. La Stratégie du projet latéral :**

Cette stratégie consiste à changer l'angle de vue de la crise, Il est alors nécessaire, d'avoir bien préparé ses scénarios en amont pour pouvoir trouver d'autres propositions. C'est une stratégie très coûteuse, car la communication ne se suffit pas à elle seul, il faut également que l'organisation prouve ses dires par des actes<sup>4</sup>.

Par cette stratégie, l'organisation tente de changer le sujet et détourne les intentions vers un autre sujet.

---

<sup>1</sup> Anthony Babkine, Mounira Hamdi, BAD BUZZ, Gérer une crise sur les médias sociaux, Groupe Eyrolles, 2013 disponible sur le lien <https://static.fnac-static.com/multimedia/editorial/pdf/9782212556728.pdf>, p47.

<sup>2</sup> Fastrez, Mégane. Les stratégies communicationnelles des organisations lors de crises de cyberhacking. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2017. Prom. : Vanderbiest, Nicolas ; Renard , Damien. <http://hdl.handle.net/2078.1/> thesis:10517, p21.

<sup>3</sup> Anthony Babkine, Mounira Hamdi, BAD BUZZ, Gérer une crise sur les médias sociaux, op.cit, p47.

<sup>4</sup>Ibid, p48.

### **5.3. La Stratégie du refus :**

Stratégies très dangereuses pour l'organisation, elle consiste à se taire de manière systématique ou à nier catégoriquement les faits. Cette méthode consiste à refuser de répondre à la presse. Le fait de ne pas communiquer ici est un acte de communication. Bien que stratégique, cette décision peut être difficile à tenir pour toute organisation traversant une crise et subissant la pression médiatique<sup>1</sup>.

Nier carrément l'existence d'une situation de crise, l'absence de reconnaissance en matière de la responsabilité. La fiabilité de cette stratégie n'est pas vraiment maîtrisable.

Dans le tableau ci-dessous, les différentes stratégies de réponses en situation de crise sont résumées avec des exemples.

---

<sup>1</sup> Ibid, p49.

Typologie des stratégies de réponse	
Stratégies	Exemples
<b>Réponse initiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Protéger physiquement les parties prenantes des conséquences de la crise</li> <li>○ Protéger psychologiquement les parties prenantes du stress que provoque une crise</li> </ul>
<b>Déni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pas de communication (silence)</li> <li>○ Nier l'existence d'une crise</li> <li>○ Nier ses responsabilités par rapport à la crise</li> <li>○ Nier ses responsabilités et désigner d'autres responsables</li> </ul>
<b>Projet latéral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Déplacer la communication vers un autre sujet</li> <li>○ Accepter certaines responsabilités, mais impliquer d'autres responsables</li> <li>○ Accepter certaines responsabilités, mais avec circonstances atténuantes</li> <li>○ Se positionner en tant que victime</li> </ul>
<b>Reconnaissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Accepter toutes les responsabilités et présenter ses excuses</li> </ul>
<b>Reconstruction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rappeler ses bonnes actions</li> <li>○ Dédommagement des victimes</li> <li>○ Prévention (éviter que cela ne se reproduise)</li> </ul>

Tableau N0 09 : Typologies des réponses en situation de crise<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fastrez, Mégane. Les stratégies communicationnelles des organisations lors de crises de cyberhacking, op.cit., p22.

### CONCLUSION

A partir du contenu de ce support, il est clair que la communication organisationnelle est un condition incontournable dans la vie quotidienne de l'organisation quelles que soit une entreprise, une institution, ou une association. La communication de l'organisation dans ses deux volets interne et externe joue un rôle primordial dans les situations ordinaires et extraordinaire de l'organisation.

En effet une communication réfléchie permet à l'organisation de créer un climat du travail adéquat pour son personnel et prévenir toutes les situations de contradiction et de conflits qui peuvent être à l'origine des mouvements sociaux et de situation de crise. Elle lui permet, aussi, de s'adresser à son public externe pour accroître sa notoriété et promouvoir son image et sa réputation.

C'est pour cela, et dans le but d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation sur le plan interne, mais aussi, sur le plan externe, il serait plus efficace pour l'organisation d'élaborer des stratégies de communication concrétisées par des plans de communication qui permettent de bien concevoir des messages en fonction des caractéristiques de ses cibles et en prenant en considération ses moyens.

Pour atteindre ces cibles, plusieurs moyens de communication peuvent être utilisés par l'organisation : oraux, écrits et technologiques. L'organisation utilise des outils spécifiques pour chaque type de communication et pour chaque cible.

Il devient de plus en plus indispensable d'avoir des services et des intervenants en communication dans toutes les organisations quels que soient sa taille, son domaine d'activités et ses projets de demain.

### La liste des références :

1. ANDRADE SCROFERNEKER Cleusa Maria, « Qu'est-ce que la « Communication organisationnelle » dans un pays de contact ? », *Sociétés*, 2004/1 (n° 83), p. 79-88. DOI : 10.3917/soc.083.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-societes-2004-1-page-79.htm>
2. ANDRADE SCROFERNEKER Cleusa Maria, « Qu'est-ce que la « Communication organisationnelle » dans un pays de contact ? », *Sociétés*, 2004/1 (n° 83), p. 79-88. DOI : 10.3917/soc.083.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-societes-2004-1-page-79.htm>
3. ANNIE Bartoli : Communication et organisation, pour une politique générale cohérente; édition organisation. Paris
4. Anthony Babkine, Mounira Hamdi, BAD BUZZ, Gérer une crise sur les médias sociaux, Groupe Eyrolles, 2013 disponible sur le lien <https://static.fnac-static.com/multimedia/editorial/pdf/9782212556728.pdf>.
5. Ben Amara RANIA), *Elaboration d'un plan de communication et la création d'une charte graphique au sien de l'UVI*, projet de fin d'étude , en vue de l'obtention de master professionnel en e-marketing, université de TUNIS, 2011.
6. Ben Amara RANIA), *Elaboration d'un plan de communication et la création d'une charte graphique au sien de l'UVI*, projet de fin d'étude, en vue de l'obtention de mastère professionnel en e-marketing, université de TUNIS, 2011
7. Bernadette jazequel, phillipe Gerard, la boîte à outils du responsable communication, 3eme édition, Donud , paris, 2012.
8. BRENNEMAN R, SEPARI. S, économie d'entreprise, DUNOD, paris, 2001, p : 197 6 Ibid., p : 206 7 (CHARONI Jean Luc, SEPARI Sabrine) , *Manuel Application " organisation et gestion de l'entreprise "* , 2emeédition DUNOD ,Paris , 2001, .
9. CHARONI Jean Luc, SEPARI Sabrine), *Manuel Application " organisation et gestion de l'entreprise "* , 2emeédition DUNOD ,Paris , 2001, p : 326
10. DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques), *La communication interne « stratégies et techniques »*, DONUD, 3eme édition, 2013, p :01 4 (Bordeaux conseil), la communication interne de l'entreprise, <http://www.bordeauxconseil.com> .
11. DECAUPIN Jean - marc), *La communication marketing " concepts, techniques, stratégies "* ,2eme édition economica, paris, pp : 39-46 140

12. DEMONT- LUGOL L., et al, *Communication des entreprises : stratégies et pratiques*. 2e éd. Paris 3Nawel GUELLAL, la communication associative et plaidoyer, programme PAP6ENPARD6-UE Algérie, sep 2019, p11, consulté sur <https://irada.dz.org/web/uploads/documents/26.pdf>.
13. FANELLY, N.T : la communication, une stratégie au service de l'entreprise ; édition economica. PARIS
14. Fastrez, Mégane. Les stratégies communicationnelles des organisations lors de crises de cyberhacking. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2017. Prom. : Vanderbiest, Nicolas ; Renard , Damien. <http://hdl.handle.net/2078.1/> thesis:10517, .
15. Formation en Suivi & Evaluation de projets, bureau national d'études techniques et de développement, cote d'ivoire, mars 2004
16. Jean-Pierre Piotet, Communication de crise ! Quelles stratégies? in Maud Tixier, La communication de crise
17. JOLY Bruno, « Chapitre 3. La communication en entreprise », dans : , *La communication*. sous la direction de JOLY Bruno. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Le point sur... Marketing », 2009, p. 69-129. URL : <https://www.cairn.info/--9782804159740-page-69.htm>
18. KREPS G., *Organizational communication : theory and practice*, New York, Longman, 1990.
19. LIBAERT Thierry, La Communication de Crise, éd : DUNOD, 4emédition, Paris, 2015. p13
20. Marie-Josée Berteau, évaluation d'une campagne de communication : le cas de l'agrire du frêne à granby. Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.) Sous la direction de Monsieur Marc-André Guertin, UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE. Juillet 2015.
21. [Martial Pasquier](#), communication des organisations publiques, De Boeck Supérieur, 2017.
22. MINTZBERG H., « Structure et dynamique des organisations », Editions d'organisation, 1982
23. PASQUIER Martial, « Chapitre 2. Communication publique : définitions, fonctions et types », dans : *Communication des organisations publiques*. Sous la direction de PASQUIER Martial. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « INFO&COM », 2017,

p. 35-72. DOI : 10.3917/dbu.pasqu.2017.01.0035. URL : <https://www.cairn.info/--9782807306912-page-35.htm>.

24. Richard BREARD, Pierre PASTOR, gestion des conflits : la communication des épreuves, 3eme édition : liaison, 2007, p 143
25. RIEL, C., *Principles of corporate communication*, Hemel Hempstead, Prenntice-Hall, 1995.
26. T.Libaert, M.H.Westphalen : Communicator, toute la communication d'entreprise. Edition Dunod paris 2012.