

Chapitre 5

La Communication Organisationnelle

La communication organisationnelle ne se réduit pas à la simple diffusion de messages : elle structure les relations internes, forge l'image projetée à l'extérieur et détermine la capacité de l'organisation à traverser les situations de crise.

Ce chapitre propose une exploration complète de ses dimensions fondamentales : définitions, communication **interne** et **externe**, **outils médias** et **hors médias**, **obstacles**, et **stratégies de gestion de crise**. Maîtriser ces dimensions, c'est doter l'organisation des moyens de communiquer avec cohérence, réactivité et crédibilité dans toutes les situations.

I. Définitions et Objectifs

a. Définition de l'organisation

Il n'existe pas une définition unifiée et synthétique de ce qu'est une organisation.

Selon **Schein** : « *la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites communs par une division du travail et les fonctions, et par une hiérarchie du travail et de responsabilité* ».

Pour **Max Weber** : « *l'organisation idéale est une hiérarchie clairement définie dans laquelle les employés ont des fonctions très précises, ils appliquent des règles générales dans un esprit d'impersonnalité formelle* ».

Selon **Mintzberg** : « *elle est un ensemble de moyens techniques et humains structurés et coordonnés pour œuvrer vers un objectif commun* ».

D'une manière générale, une organisation est un ensemble structuré de personnes et de ressources qui travaillent ensemble afin d'atteindre des objectifs communs selon des règles et une répartition des responsabilités.

Exemples : une entreprise, une université, une administration publique, une association, un hôtel, une agence de voyage, une banque, une caserne, un ministère, un parlement, une ambassade, l'UNESCO, etc.

b. Communication organisationnelle

Il n'y a pas de groupe sans communication, ni une vie sociale sans échanges.

Selon **LAMIZET** et **SILEM**, la communication organisationnelle est : « *l'ensemble des actions entreprises en vue de donner une meilleure image de cette entreprise ou de cette organisation, d'accéder à une certaine notoriété, faire connaître un produit et les activités de l'organisation pour développer éventuellement des parts de marchés, de motiver et mobiliser les hommes de l'organisation.* »

La communication organisationnelle désigne l'ensemble des processus par lesquels une organisation produit, échange et gère de l'information tant en son sein qu'avec son environnement extérieur en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'assurer sa cohésion interne et de construire son image publique.

La communication des organisations peut se faire aux niveaux interne et externe.

c. Objectifs de la communication organisationnelle

- Assurer la circulation de l'information au sein de l'organisation
- Coordonner les activités et les décisions
- Renforcer la cohésion entre les membres
- Améliorer l'image et la réputation de l'organisation
- Développer les relations avec les partenaires et les publics externes
- Doter l'organisation des outils et réflexes nécessaires pour répondre efficacement aux perturbations majeures

II. La Communication Interne

a. Définition

La communication interne correspond à l'ensemble des échanges d'informations qui se produisent entre les membres d'une organisation afin d'assurer le bon fonctionnement des activités.

Selon le **Dictionnaire d'économie et des sciences sociales** : la communication interne est la nouvelle fonction qui, dans les entreprises, consiste à faire circuler les informations entre la direction et les salariés.

Selon **WESTPHALEM Mari** : « *La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise.* »

b. Objectifs et fonctions de la communication interne

Informier : Diffuser aux collaborateurs toutes les informations nécessaires à la compréhension de la stratégie, des décisions et des résultats.

Fédérer : Renforcer le sentiment d'appartenance et la culture d'entreprise en partageant valeurs, succès et projets communs.

Mobiliser : Engager les collaborateurs dans les orientations stratégiques et les motiver à y contribuer activement.

Faire remonter l'information : Permettre aux employés d'exprimer idées et difficultés pour alimenter la prise de décision.

c. Les formes de la communication interne

Dans les organisations, la communication interne se décline en fonction :

- ✓ De la nature qui la caractérise (formelle ou informelle),
- ✓ Du flux qu'elle utilise (ascendant, descendant, latéral ou diagonal),
- ✓ Du sens qu'elle emprunte (unidirectionnel ou bidirectionnel).

1. Communication formelle et informelle

La communication est formelle lorsqu'elle est **officielle, codifiée, réglementée**, prévue sinon planifiée et passe par les voies hiérarchiques. Elle correspond à tous les réseaux officiels de l'organisation : réunions, panneaux d'affichage, journaux d'entreprise, manuels de procédures.

La communication est informelle quand elle s'établit **hors des cadres normatifs imposés par l'organisation**, se nouant au gré des affinités et des rencontres. Elle émerge naturellement de façon spontanée et non programmée, souvent lors des moments de pause.

2. Communication verticale (descendante et ascendante)

La communication descendante part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés. Elle vise à diffuser les informations réglementaires, résoudre les conflits, informer sur les projets. Supports : journal interne, notes de service, panneaux d'affichage, mail.

La communication ascendante part des salariés pour remonter vers la direction. Elle permet de détecter les anomalies et faire remonter les réclamations et attentes des salariés. Outils : réunions de service, sondages, boîtes à idées.

3. Communication horizontale et diagonale

La communication horizontale s'établit entre des personnes de **même niveau hiérarchique** (entre collègues, entre chefs de service).

La communication diagonale concerne des personnes de **niveaux hiérarchiques différents**. Ces formes assurent une meilleure coordination et accélèrent le processus de prise de décision.

4. Communication unidirectionnelle et bidirectionnelle

La communication unidirectionnelle se réalise à **sens unique** — l'information est simplement transmise au destinataire (réunion d'information par exemple).

La communication bidirectionnelle est caractérisée par son **principe de réciprocité**, elle laisse une place à la rétroaction (feedback). L'information est transmise et une réponse est transmise en retour (réunion-discussion par exemple).

d. Les moyens de communication interne

On distingue généralement trois types de moyens : les moyens écrits, les moyens oraux, et les moyens technologiques.

A. Les moyens écrits

Le journal de l'organisation : Il constitue l'élément majeur de la communication interne.

La note de service : Elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales.

Le livret d'accueil : Il permet à tout nouvel arrivant dans l'entreprise d'avoir une présentation de cette dernière.

Le compte rendu de réunion : C'est un résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion.

L'affichage : Il est un excellent moyen de communication interne car il peut être placé dans des endroits très fréquentés.

La boîte à idées : Ce sont des boîtes permettant aux salariés de faire à la direction des suggestions ou des critiques sous forme de feuilles écrites.

L'enquête d'opinion : Un questionnaire destiné à l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour des phénomènes qui visent son développement.

La fiche de paie : Elle vise les détails de rémunération des salariés.

B. Les moyens oraux

L'entretien individuel : C'est une conversation formalisée entre un cadre et l'un de ses subordonnés.

La réunion d'information : Regroupement de plusieurs personnes dans un lieu donné à un horaire précis afin de discuter, débattre et prendre des décisions autour d'un sujet.

Le téléphone interne : Outil de communication traditionnel permettant de passer des messages sans déplacement.

Le message par haut-parleur : Flash d'information diffusé dans les ateliers lors des pauses (annonce, réunion, arrivée de visiteurs).

C. Les moyens technologiques

Intranet : Réseau informatique utilisé à l'intérieur de l'entreprise utilisant les techniques de communication d'internet. Il permet aux employés d'obtenir les informations en temps réel.

Extranet : Permet d'établir un contact entre les employés accrédités et certains fournisseurs, clients ou partenaires stratégiques à l'extérieur de l'entreprise.

La visioconférence : Technologie permettant de recréer les conditions d'une réunion de travail entre plusieurs personnes géographiquement éloignées par un système de télécommunication interactif (son et image).

III. La Communication Externe

a. Définition et Objectifs

« Qu'on parle de vous, c'est affreux. Mais il y a une chose pire : c'est qu'on n'en parle pas. » —
Oscar Wilde

La communication externe désigne l'ensemble des actions et messages par lesquels une organisation s'adresse à son environnement extérieur, dans le but de construire et d'entretenir une image positive, d'informer ses publics cibles, de promouvoir ses activités et de renforcer ses relations avec ses partenaires.

Objectifs de la communication externe

- Informer le public sur l'existence de l'entreprise et de ses produits ou services
- Promouvoir la notoriété et l'image de l'entreprise dans l'environnement
- Favoriser ou améliorer l'image de la marque de produit ou de l'organisation
- Fidéliser la clientèle et gagner de nouveaux clients
- Fidéliser les actionnaires
- Améliorer les relations avec les partenaires
- Attirer les meilleurs salariés et développer la fierté d'appartenance
- Amortir les crises

b. Les Moyens : communication média et hors médias

Type	Moyens / Supports	Formes de communication
MÉDIAS	Télévision, radio, presse écrite (journaux, magazines), cinéma, affichage grand format (4×3), internet/display.	<i>Spot publicitaire, annonce presse, bannière web, publicité cinéma, publi-reportage.</i>
HORS MÉDIAS	Marketing direct, promotion des ventes, relations publiques, sponsoring / mécénat, foires et salons, communication digitale (réseaux sociaux, e-mail).	<i>Publipostage, opérations promotionnelles, communiqué de presse, dossier de presse, événements sponsoring, stands en salon, campagne sur Instagram.</i>

IV. Communication organisationnelle : problèmes et résolution

La communication est essentielle au sein de l'organisation. Toutefois, il arrive souvent que la communication soit mal établie. On appelle cela *les obstacles à la communication*. Il existe **trois grands types d'obstacles** pouvant perturber la communication :

- Les obstacles organisationnels
- Les obstacles culturels et sociologiques (socio-culturels)
- Les obstacles psychologiques et affectifs (psycho-cognitifs)

1. Les obstacles organisationnels

1-a. Les bruits organisationnels : Bruits liés au canal de transmission. Si le canal est mal choisi, la communication ne passe pas ou passe mal.

1-b. La déformation des messages : Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire et subit des modifications plus ou moins importantes. Les personnes au bout de la chaîne ne reçoivent parfois que le squelette du message.

1-c. La taille de l'organisation : Plus la taille augmente, plus elle a tendance à se bureaucratiser, avec une communication plus lente et plus formelle.

2. Les obstacles socioculturels

2-a. La culture de l'émetteur et du récepteur : La différence culturelle peut provoquer une mauvaise interprétation et une situation conflictuelle.

2-b. Le milieu socio-économique : L'origine sociale, l'éducation et le mode de vie peuvent générer des incompréhensions.

2-c. Le niveau de connaissance : L'utilisation de mots trop compliqués ou non adaptés à l'auditoire crée une barrière communicationnelle.

2-d. La langue : La communication doit se faire dans le langage du récepteur pour que le message soit compris.

2-e. L'âge : Il est difficile de trouver des sujets communs entre des personnes appartenant à des générations différentes dans le travail.

3. Les obstacles psycho-cognitifs

3-a. Attitudes de sympathie ou d'antipathie : La sympathie ou l'antipathie influencent directement la qualité du dialogue et de la compréhension mutuelle.

3-b. Crainte de l'autre ou peur du silence : On peut être contraint de garder le silence par crainte d'un supérieur ou mépris d'un subalterne.

3-c. Ignorance des problèmes mutuels : Les différences de génération peuvent créer une incompréhension des préoccupations de l'autre.

3-d. Insuffisance d'écoute : Chacun veut exprimer ses idées sans réellement porter attention à celles de l'autre.

3-e. Rapports de force et peur des jugements : Chacun cherche à imposer son point de vue, ce qui entraîne des blocages. La peur du jugement inhibe une communication authentique.

V. La Communication dans une Organisation en Situation de Crise

Toute organisation est confrontée un jour ou l'autre à une situation de crise qui met en jeu sa réputation. Une crise peut intervenir à tout moment et l'organisation doit être en mesure de réagir très rapidement pour éviter la catastrophe.

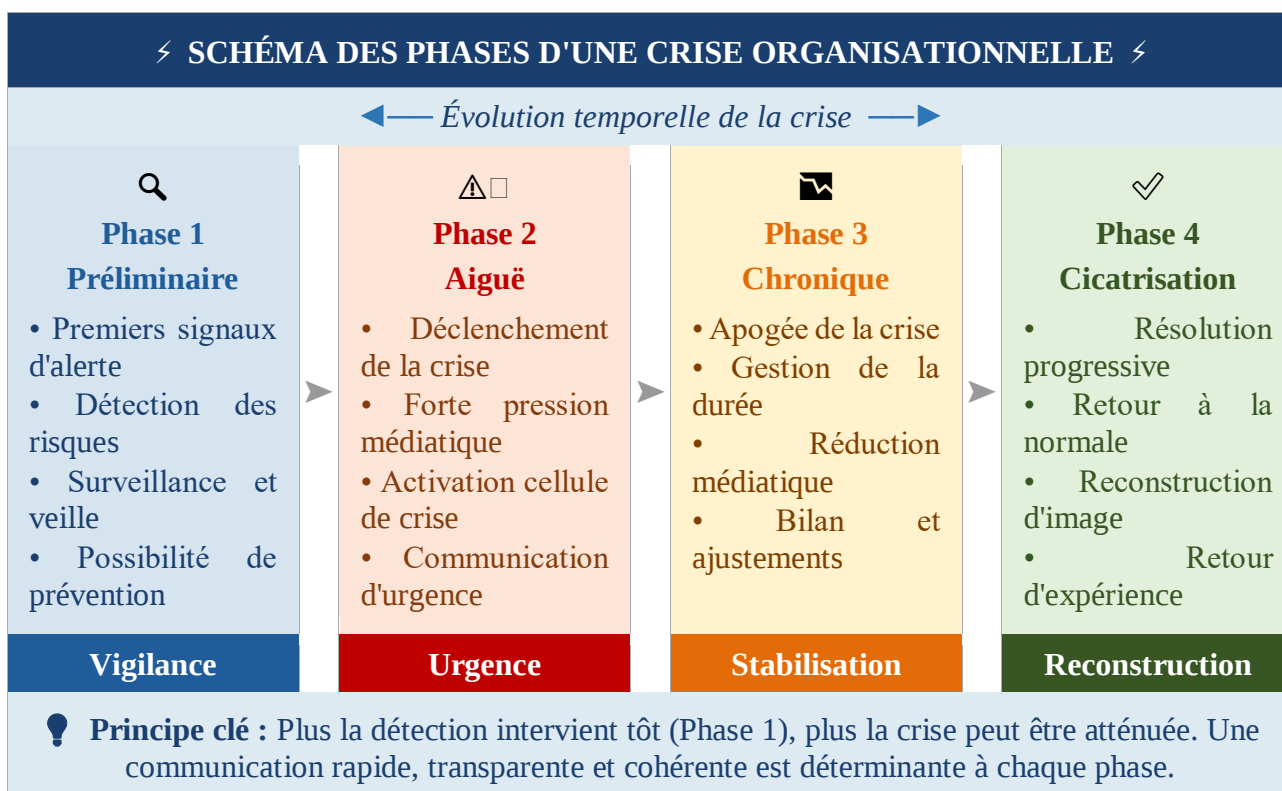
1. Qu'est-ce qu'une crise ?

Une crise est une situation imprévue qui perturbe le fonctionnement normal d'une organisation et menace sa réputation, sa stabilité ou ses activités. Elle peut toucher les domaines économique, politique, institutionnel, juridique et social.

Il y a de nombreuses sortes de crises dans l'organisation : explosion, défaillances techniques ou humaines, mauvaise gestion financière, conflit social, conséquences d'une catastrophe naturelle, situation économique défavorable, grèves, rumeurs diverses, etc.

2. Les phases d'une crise

La majorité des auteurs spécialistes en communication considèrent que la crise se déroule en quatre phases. Le schéma ci-dessous les présente de façon synthétique :



Phase 1 — Préliminaire : Elle correspond aux premiers signaux d'alerte. La crise peut être minimisée si les responsables détectent les risques à temps.

Phase 2 — Aiguë : C'est le moment de la crise. La pression médiatique se fait ressentir. Les porte-paroles doivent communiquer pour informer sur la situation.

Phase 3 — Chronique : La crise a atteint son apogée et progressivement sa représentation médiatique se réduit.

Phase 4 — Cicatrisation : La crise arrive à sa fin, l'organisation reprend ses activités de façon normale et les médias n'en parlent plus.

3. Les trois types de communication de crise

Type	Définition	Exemple
Communication préventive	Ensemble des actions de communication menées avant la crise pour anticiper les risques, former les équipes et préparer les plans de réponse.	<i>Les responsabilités à répartir, formalisation des messages stratégiques, identifier les premiers contacts à solliciter (presse, pouvoirs publics, instances professionnelles...).</i>
Communication de crise (réactive)	Communication déployée pendant la crise pour informer, rassurer, gérer les médias et limiter les dommages sur l'image et le fonctionnement de l'organisation.	<i>Communiqués de presse quotidiens, prise de parole du PDG en direct, cellule de veille médiatique activée.</i>
Communication post-crise (réparatrice)	Actions de communication menées après la résolution de la crise pour restaurer la confiance, reconstruire l'image et tirer les enseignements de l'épreuve.	<i>Publication d'un rapport de transparence, campagne de reconquête de clients, révision de la charte d'engagement.</i>

4. Les stratégies de communication en situation de crise

4-a. La reconnaissance : Jouer la carte de la transparence. Cette stratégie consiste à accepter la crise le plus rapidement possible.

4-b. La diversion ou projet latéral : L'art de déplacer le débat. Il s'agit d'orienter les discussions sur des éléments extérieurs tout en valorisant la réactivité de l'entreprise. Cette stratégie doit être utilisée avec précaution pour éviter un effet boomerang.

4-c. Le déni de crise (le refus) : L'organisation ne communique pas et affirme qu'il n'y a pas de crise. Cette stratégie est la plus simple lorsque l'entreprise dispose seule de l'ensemble de l'information.

5. Les acteurs et porte-paroles en situation de crise

La cellule de crise : Groupe restreint de décideurs réunis en urgence pour coordonner la réponse globale : direction générale, communication, juridique et opérationnel.

Le porte-parole : Visage officiel de l'organisation en crise ; il doit être crédible, formé à la prise de parole sous pression.

Les experts internes : Techniciens ou spécialistes qui apportent les informations factuelles nécessaires à la justification des décisions prises.

Les conseillers externes : Agences de communication de crise, cabinets juridiques ou consultants spécialisés qui apportent expertise et regard extérieur.

6. Les règles de base d'une communication de crise réussie

- Soyez présent le plus vite possible sur le site de la crise
- Un seul porte-parole
- Soyez aussi clair, franc et transparent que possible
- Parlez uniquement de ce que vous savez — pas de spéculations
- Empêchez la diffusion d'informations incomplètes ou contradictoires
- Adaptez l'information aux personnes à qui vous vous adressez
- Ne dites que la vérité, pas de mensonge ni d'omission
- Considérez les groupes d'opposants éventuels comme des partenaires et non des ennemis
- Expliquez les choses simplement et précisément ; évitez les contradictions

Conclusion

La communication organisationnelle, qu'elle soit interne ou externe, constitue le pilier fondamental de toute structure : elle conditionne la cohésion des équipes, construit l'image institutionnelle et, lorsqu'une crise survient, détermine la capacité de l'organisation à préserver sa crédibilité et à rebondir.

Maîtriser ses outils, anticiper ses obstacles et adopter des stratégies de communication de crise adaptées à chaque phase sont donc des compétences indispensables pour tout acteur qui aspire à gérer une organisation avec efficacité et résilience.

Références bibliographiques

- [1] SCHEIN, Edgar H. (1988). *Organizational Psychology*. 3rd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- [2] WEBER, Max. (1922). *Économie et Société*. Paris : Plon. (Trad. française : 1971).
- [3] MINTZBERG, Henry. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- [4] LAMIZET, Bernard & SILEM, Ahmed. (1997). *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*. Paris : Ellipses.

- [5] WESTPHALEN, Marie-Hélène. (2004). Communicator : le guide de la communication d'entreprise. 4e éd. Paris : Dunod.
- [6] MUCCHIELLI, Alex. (2004). Les Sciences de l'information et de la communication. Paris : Hachette Supérieur.
- [7] LIBAERT, Thierry. (2010). La communication de crise. 3e éd. Paris : Dunod.
- [8] WATZLAWICK, Paul, BEAVIN, Janet H. & JACKSON, Don D. (1967). Pragmatics of Human Communication. New York : W.W. Norton & Company.
- [9] LERBINGER, Otto. (1997). The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates.
- [10] OGRIZEK, Michel & GUILLERY, Jean-Michel. (1997). La communication de crise. Paris : Presses Universitaires de France.
- [11] FAYOL, Henri. (1916). Administration industrielle et générale. Paris : Dunod. (Réédition 1999).