



# Chapitre 12 Comment une organisation communique-t-elle avec ses différents acteurs ?

Confrontées à un environnement de plus en plus concurrentiel, les organisations ont été contraintes de développer des stratégies de communication à l'égard de leurs différents publics. La communication est ainsi devenue omniprésente dans le quotidien des organisations.

## 1. Comment caractériser la communication des organisations ?

### A. La dimension stratégique de la communication

- **La communication revêt pour les organisations une dimension stratégique** incarnée par ses deux grands objectifs : assurer la cohésion des membres de l'organisation et valoriser l'image de l'organisation.

La communication des organisations vise tout d'abord à développer l'adhésion des membres aux objectifs de l'organisation et à assurer leur cohésion globale.

La communication repose sur la transmission d'informations au sein de l'organisation. Il s'agit de diffuser les messages et de faciliter la circulation d'information. La communication s'appuie également sur une démarche participative permettant à chacun d'être acteur de l'organisation. Enfin elle vise à favoriser l'adhésion de tous à des objectifs partagés et à des valeurs communes.

*Exemple : le groupe Safran, dans le cadre de sa fusion avec Zodiac Aerospace, a lancé une campagne de communication pour favoriser l'intégration des salariés ex-Zodiac Aerospace, leur faire découvrir ce nouveau groupe et fédérer dans un esprit d'équipe tous les collaborateurs de Safran et ex-Zodiac Aerospace.*

La communication d'une organisation poursuit un deuxième objectif stratégique : **l'affirmation de l'identité de l'organisation et la valorisation de son image**. La communication vise à faire connaître l'organisation, son histoire, sa culture, ses valeurs, son ou ses domaines d'activité... Elle cherche ainsi à mettre en valeur l'image de l'organisation (parfois appelée image de marque) pour se démarquer des organisations concurrentes.

*Exemple : la marque de vêtement Desigual a cherché à reconquérir une cible plus jeune en mettant en œuvre une refonte de son identité visuelle (changement de logo, de monogramme), en changeant son slogan et en se rapprochant des cultures urbaines.*

**La communication relève donc d'une stratégie avec un plan d'actions et des objectifs à atteindre.**

### B. Les différentes formes de communication

La notion de communication dans les organisations est une notion très large qui renvoie à différentes formes et modalités.

On distingue et on oppose généralement **deux grandes formes de communication** : la communication interne et la communication externe.

- La **communication interne** regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés et de ses publics internes.
- La **communication externe** regroupe quant à elle l'ensemble des actions de communication réalisées à destination des publics externes à l'entreprise ou à l'organisation étudiée.

La communication externe s'adresse aux parties prenantes externes de l'organisation : clients, fournisseurs, actionnaires, banquiers, médias, société civile, « grand public »...

La communication externe a pour rôle de contrôler la diffusion des informations de l'organisation afin de maîtriser son image et de créer une relation de confiance avec ses parties prenantes.

Il existe deux modalités de communication externe :

- **La communication commerciale** pour démontrer les qualités du produit et de la marque, faire connaître et vendre le produit (exemples : publicité, reportage...)
- **La communication institutionnelle** pour promouvoir l'organisation, développer sa notoriété, livrer une image positive et communiquer sur les valeurs, les résultats et les performances de l'organisation (exemples : communication financière, rapport annuel, site Internet, blogs...).

Pour décupler l'efficacité de son message, l'organisation doit mettre en œuvre une communication intégrée qui correspond à la diffusion complémentaire de son message sur plusieurs canaux : presse, radio, TV, cinéma, affichage, Internet, réseaux sociaux, *newsletter*

Cette distinction ne signifie cependant pas séparation et la frontière entre ces deux formes de communication est de plus en plus poreuse pour deux raisons : d'une part, le numérique favorise des interactions plus fréquentes entre interne et externe, d'autre part, le collaborateur a des identités multiples (salarié, mais également consommateur, citoyen...).

- ❖ Il devient donc nécessaire pour les organisations de mettre en œuvre une **communication globale et intégrée**. La communication globale se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications : externe (institutionnelle, commerciale, financière) et interne. Elle vise à assurer la cohérence et la compatibilité entre les messages en direction de toutes les parties prenantes (clients, prospects, personnel, partenaires...).

## 2. Comment distinguer communication interne et externe ?

### A. Les caractéristiques de la communication interne

La communication interne poursuit de nombreux objectifs :

- 📌 Faire circuler l'information au sein de l'organisation.
- 📌 Informer et sensibiliser le personnel aux enjeux de l'organisation.
- 📌 Expliquer au personnel les grandes orientations stratégiques.
- 📌 Véhiculer des valeurs et créer une culture commune.

Ces dernières années, l'accompagnement des changements organisationnels est devenu un objectif prioritaire de la communication interne.

Selon les organisations, la communication interne peut être assurée par la direction des ressources humaines ou par la direction de la communication.

Les cibles de la communication interne sont l'ensemble des personnes qui contribuent en interne à l'activité de l'organisation (salariés, managers, stagiaires, bénévoles...). La frontière entre les cibles de communication internes et externes a été remise en question par une nouvelle vision des collaborateurs, définis à la fois comme des salariés, des ambassadeurs de l'entreprise (premiers relais vers l'externe et donc cibles intermédiaires de la communication externe) et des citoyens.

*Exemple : de nombreuses campagnes de communication interne contre le harcèlement s'adressent aux collaborateurs à la fois en tant que salariés, citoyens et ambassadeurs externes.*

La communication interne repose sur trois types de circuits :

- **La communication descendante** : plus communément appelée « du haut vers le bas » ou *top-down* c'est-à-dire des dirigeants vers les collaborateurs de l'organisation. Plus naturelle et plus hiérarchique, il s'agit de la communication interne originelle dans les organisations. Elle a pour but de diffuser des informations, de résoudre les conflits et d'expliquer un projet à l'ensemble du personnel
- **La communication ascendante** : plus communément appelée « du bas vers le haut » ou *bottom-up*, c'est une forme de communication plus récente au sein des organisations. Elle émane des collaborateurs et a pour destinataire les dirigeants de l'organisation. Elle leur permet d'identifier rapidement les dysfonctionnements au sein de l'organisation, d'être à l'écoute du terrain, du climat social et des besoins des salariés
- **La communication transversale** : communication « de même niveau » sans liens hiérarchiques significatifs. C'est la forme de communication la plus moderne et la plus appréciée par les collaborateurs. Cette communication favorise les échanges entre les différents acteurs de l'organisation. Elle correspond au management transversal et a été favorisée par la transformation numérique des organisations.

La communication interne s'appuie sur de très nombreux outils que l'on peut classer en différentes catégories :

- **Les outils traditionnels** « papier » : notes de service, livrets d'accueil, affiches, flyers, brochures, guides, journaux d'entreprises...
- **Les outils d'interaction orale** : directs (entretiens, réunions d'information, séminaires, conférences...) ou à distance (conférence téléphonique, visioconférence...);
- **Les outils numériques** : e-mail, intranet, newsletter, blog, appli, plateforme sociale, web TV...

Il existe un lien très fort entre le circuit de communication interne utilisé et le choix des outils mobilisés. La communication transversale par exemple repose de plus en plus sur des outils numériques qui ont favorisé son émergence et son développement. A l'inverse, on associe souvent la communication descendante aux outils traditionnels.

## **B. Les caractéristiques de la communication externe**

La communication externe poursuit les objectifs suivants :

- Développer la notoriété de l'organisation.
- Véhiculer l'identité et les valeurs de l'organisation.
- Construire et développer une image positive de l'organisation.
- Se distinguer des organisations concurrentes.
- Établir et maintenir des relations avec ses parties prenantes externes.

En communiquant, l'organisation se construit une identité auprès des diverses parties prenantes qu'elle va manifester notamment à travers :

- **sa marque employeur** : son image auprès des salariés actuels et potentiels ;
- **son e-réputation** : les publications des internautes à son sujet (exemples : commentaires, articles...);
- **son identité numérique** : les traces numériques qu'elle laisse sur Internet.

Les cibles de la communication externe d'une organisation sont très variées et recouvrent l'ensemble de ses parties prenantes externes. On peut notamment citer : les clients, les fournisseurs, les distributeurs, l'État, les collectivités territoriales, les organismes de régulation, les associations et les ONG, les citoyens et l'opinion publique, les banques et les investisseurs, les médias, les populations locales...

L'organisation doit adapter sa communication externe à chaque public en variant les messages pour tenir compte des spécificités de la cible et de ses attentes.

**Exemple : une communication à destination de clients particuliers sera très différente d'une communication à destination de clients professionnels.**

L'organisation dispose d'une importante panoplie de moyens pour communiquer avec ses publics externes. Le choix du moyen de communication est presque aussi important que le message lui-même.

En effet, certains moyens sont plus appropriés que d'autres pour toucher certaines cibles.

On distingue traditionnellement deux grandes catégories de moyens de communication externe :

- **Les moyens média** : presse, télévision, affichage (publicité extérieure), radio, cinéma et Internet (le « numérique »)
- **Les moyens hors média** : promotion des ventes, relations publiques et relations presse, l'événementiel, le mécénat et le sponsoring, le marketing direct, les foires et les salons.

Parmi les moyens média, le digital (Internet) connaît actuellement une croissance très forte et a dépassé la télévision.

La communication externe revêt des formes différentes en fonction de ses objectifs et de ses cibles.

On distingue traditionnellement **deux grandes formes de communication externe** : la communication institutionnelle et la communication commerciale.

La **communication commerciale** a pour rôle principal d'inciter le consommateur à acquérir un produit ou une marque. On distingue ainsi la **communication de marque** et la **communication produit**.

La communication de marque vise à faire connaître la marque, l'installer durablement dans l'esprit du consommateur et lui donner une image favorable.

La communication produit vise à promouvoir les biens ou services fabriqués et commercialisés par l'entreprise, à favoriser le lancement et les ventes d'un produit en le faisant connaître et en développant sa notoriété. Son discours porte sur la performance des produits (avantage produit).

Exemple : une campagne pour la nouvelle Clio (communication produit) et une campagne sur la marque Renault.

La **communication institutionnelle** désigne les actions de communication qui visent à promouvoir l'image d'une organisation vis à vis de l'ensemble de ses partenaires. Elle se distingue de la communication de marque dans la mesure où c'est l'organisation dans son ensemble qui est promue. On rattache souvent à la

communication institutionnelle d'autres formes de communication externe : communication de crise, communication de recrutement, communication financière.

Exemple : la campagne Coca-Cola pour fêter ses 100 ans de présence en France

### **3. Quel est l'impact du numérique sur la communication des organisations ?**

#### **A. Les spécificités de la communication numérique**

La communication numérique est désormais l'une des premières formes de communication utilisée par les organisations.

- ❖ **La digitalisation a permis de multiplier les points de contact avec les cibles de l'organisation.** Elle offre aux organisations la possibilité de communiquer sur une multitude de supports souvent complémentaires : comptes sociaux, site Web, site e-commerce, mobile (SMS), application mobile, e-mail, notification push ...

La communication numérique s'appuie de plus en plus sur la technologie mobile et la géolocalisation et offre aux organisations la possibilité de cibler de manière très précise voire de personnaliser les messages.

Les réseaux sociaux sont devenus omniprésents et essentiels dans la stratégie de communication des organisations. Toutes les organisations, entreprises, associations et ONG, possèdent des comptes sociaux sur différentes plateformes (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Snapchat...).

Les réseaux sociaux ayant des caractéristiques différentes, la communication « sociale » permet aux organisations de cibler des publics différents et d'améliorer l'efficacité des actions de communication.

La communication « sociale » permet d'augmenter la visibilité et la notoriété de l'organisation, de diffuser et partager du contenu instantanément. Surtout, elle offre une possibilité unique d'interagir avec la cible. C'est cette interaction permanente avec la cible qui a profondément modifié la manière dont les organisations appréhendent la communication.

#### **B. Les enjeux de la communication numérique pour les organisations**

Le principal enjeu de la communication numérique d'une organisation consiste à développer sa visibilité sur le Web, à affirmer sa présence numérique. Pour cela, l'organisation cherche à se construire une identité numérique à travers l'ensemble des discours et des traces qu'elle ou ses membres vont laisser sur le Web : communiqués de presse, articles de ses responsables, contenu de son ou ses sites Web, contributions aux médias sociaux...

Ce faisant, l'organisation est confrontée à un deuxième enjeu : la surveillance de son e-réputation. L'e-réputation correspond à l'opinion, à la représentation que les internautes se font de l'organisation. Cette représentation se forge à partir de l'identité numérique de l'organisation mais également à travers les avis, échanges, commentaires, rumeurs... qui circulent en ligne. On peut ainsi considérer que l'identité numérique est l'image en ligne maîtrisée d'une organisation, tandis que l'e-réputation est l'image en ligne subie par l'organisation.

Cette dernière doit donc désormais surveiller son e-réputation pour mieux répondre aux attentes de ses cibles mais également afin de réagir très vite en cas de crise et en limiter l'impact sur son image.

La marque employeur est devenue un élément majeur de l'e-réputation. La marque employeur est en effet

élaborée à partir de toutes les prises de paroles des parties prenantes internes, des employés, dirigeants, managers, stagiaires, intérimaires d'une organisation. Pour valoriser son image et attirer les meilleurs candidats, l'organisation cherche ainsi à développer sa marque employeur.

Les organisations s'appuient notamment sur des collaborateurs ambassadeurs, dont le rôle est de communiquer sur la culture, les valeurs partagées et l'ambiance de travail. L'*employee advocacy* est le mécanisme par lequel une organisation mobilise ses salariés pour devenir ses ambassadeurs non seulement dans leur vie professionnelle, mais également dans leur vie quotidienne et notamment sur les réseaux sociaux. Grâce à ces personnes, l'entreprise peut contrôler indirectement l'image qu'elle reflète sur la toile à travers un discours uniforme cohérent avec les valeurs qu'elle souhaite incarner.

## 4. Quel est le rôle de la communication financière ?

### A. Les objectifs de la communication financière

La place de la communication financière dans la communication des organisations n'a cessé d'augmenter ces dernières années en raison des exigences croissantes en matière de transparence de la part des parties prenantes. Elle est principalement le fait des entreprises, en particulier les sociétés cotées.

Les cibles de la communication financière sont généralement :

- les partenaires économiques (clients, fournisseurs, distributeurs, sous-traitants...);
- les actionnaires actuels ou potentiels (investisseurs);
- les décideurs économiques;
- les analystes financiers;
- les gestionnaires de fonds;
- la presse spécialisée;
- les organismes de régulation.

La communication financière repose sur différents outils : des interactions en face à face (conférences, *roadshow*...) et des publications écrites (rapports financiers, communiqués de presse, lettre aux actionnaires...). La communication financière poursuit essentiellement deux objectifs.

- ❖ **Le premier objectif** est de répondre aux besoins d'information croissants des partenaires de l'organisation. La politique de communication financière reflète la volonté des dirigeants de l'organisation de communiquer régulièrement, en toute transparence, avec professionnalisme et réactivité, avec les différentes parties prenantes financières. Cette communication porte sur la stratégie, les activités, les résultats de l'organisation.
- ❖ **Le deuxième objectif** est de promouvoir la performance financière (voire extra-financière) de l'organisation afin d'attirer et de fidéliser les investisseurs. Dans un environnement mondialisé et très concurrentiel, la communication financière va désormais au-delà d'une obligation légale. Elle est devenue un élément de l'image de marque et un levier visant à attirer les investisseurs et partenaires.

### B. La régulation de la communication financière

- ❖ **La communication financière repose** sur un système d'information financier encadré de manière très stricte par des lois et des normes comptables.

Les normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*) sont à la base du système d'information financier. Elles ont pour objectif de diffuser une information utile et comparable aux investisseurs et aux différentes parties prenantes.

Ces règles visent à garantir la fiabilité des informations financières et à préserver la confiance des parties prenantes. Les faillites de certaines entreprises ont ainsi entraîné un renforcement des règles et des normes ces dernières années. Les entreprises devenant plus diversifiées et se mondialisant, de nouvelles normes ont été mises en vigueur afin de tenir compte des nouveaux modèles économiques. Les normes IFRS évoluent en permanence pour s'adapter aux changements de l'environnement des organisations.

- **Le plan d'affaires (ou *business plan*) est un instrument de la communication financière.** Document détaillant la stratégie et le prévisionnel financier de l'entreprise pour les années à venir, il sert principalement à convaincre des partenaires d'investir dans l'entreprise (banques, fonds d'investissement) ou d'entrer dans une relation contractuelle (fournisseurs, clients). Le plan d'affaires peut également être utilisé à destination de certaines parties prenantes internes afin de prendre une décision d'investissement ou pour expliquer la stratégie de développement de l'organisation.