

Thème 2 Les organisations et les acteurs

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



Objectif de la séance

- Distinguer les différentes modalités de communication mobilisées par une organisation



Mots-clés :

- **Communication** : transmission d'un message d'un émetteur vers un récepteur à travers un canal.
- **Communication commerciale** : modalité de communication externe qui permet de démontrer les qualités du produit, de la marque, faire connaître et vendre le produit.
- **Communication externe** : actions de communication qui s'adressent aux parties prenantes externes de l'organisation (clients, fournisseurs, associés, banquiers, associations, médias, « grand public »...).
- **Communication financière** : actions de communication pour satisfaire les besoins d'information financière des parties prenantes sur la santé, la stratégie et la performance de l'organisation.
- **Communication globale** : harmonisation des actions de communication interne et externe d'une organisation.
- **Communication institutionnelle** : modalité de communication externe qui permet de promouvoir l'organisation, transmettre une image positive et communiquer sur ses valeurs et ses performances.
- **Communication interne** : actions de communication dirigées vers les membres de l'organisation (salariés, direction, comité d'entreprise...).
- **E-réputation** : réputation que possède une marque ou une organisation sur Internet.
- **Identité numérique** : ensemble des contenus publiés sur des médias numériques (sites Internet, blogs, forums, réseaux sociaux, commentaires...).
- **Marque employeur** : stratégie de l'image de marque de l'organisation à l'égard des salariés actuels ou potentiels avec pour objectif d'attirer et de fidéliser les talents.
- **Plan d'affaires (business plan)** : plan de développement détaillant le projet de création d'une entreprise ou d'une activité permettant d'informer les parties prenantes.
- **Stratégie de communication** : ensemble des actions de communication qui vont développer l'adhésion du personnel aux objectifs de l'organisation et renforcer son image.



A la fin de ce chapitre j'aurai acquis ...

Des connaissances	Des compétences
<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de communication - Communication globale et intégrée - Communication interne et externe - Identité de l'organisation (marque employeur, e-réputation et identité numérique) - Communication financière 	<ul style="list-style-type: none"> - Caractériser la communication des organisations - Repérer les modalités de la communication externe et interne - Identifier l'impact du numérique sur la communication des organisations - Identifier le rôle de la communication financière

1. Quels sont les enjeux de la communication interne pour les organisations ?



Coup de pouce ! C'est quoi une communication interne et externe ?

Communication interne : ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés et de ses publics internes.

Communication externe : ensemble des actions de communication réalisées à destination des publics externes à l'entreprise ou à l'organisation étudiée.

La stratégie de communication d'une organisation est la manière dont elle organise des actions pour atteindre ses objectifs de communication. Pour harmoniser sa communication interne et externe, l'organisation doit mettre en œuvre une stratégie globale.

Les risques d'une mauvaise communication sont la perte de cohésion sociale et la perte de confiance des parties prenantes.

Document 1 : La communication interne chez Eiffage

Eiffage est un groupe de construction français qui exerce dans de nombreux domaines des travaux publics : construction, infrastructures, concessions et énergie.

Question 1 :
Identifiez l'émetteur et les récepteurs de ce message.

Question 2 :
Montrez que cette affiche est un outil de communication interne à l'entreprise.

Document 2 : La marque employeur de Veolia



« Veolia se remet en cause depuis maintenant plusieurs mois. » Rares sont les cas d'introspection et d'autocritique dans les communiqués de presse des grandes entreprises. Pourtant, c'est ainsi que commence celui de Veolia Normandie. Lundi 1er avril (ce n'est pas une blague), l'entreprise spécialisée, entre autres, dans la gestion de l'eau réunissait ses nouveaux alternants et apprentis à Louviers. Tous étaient issus des six territoires de Veolia Eau en Normandie. Objectif : leur présenter la mue opérée par l'entreprise pour redorer son image. « **On change notre culture managériale** » Dans l'Eure, Veolia Eau compte près de 130 salariés ; ils sont 12 000 environ en France entre les secteurs de l'eau et de l'assainissement. Une situation qui fait suite à près de dix années de vaches maigres, marquées notamment par quatre plans de départs volontaires et de nombreuses démissions en interne. « C'était un système à bout de souffle. Aujourd'hui, on est une entreprise joyeuse où il fait bon travailler », promet Philippe Duverlie, le directeur de l'Eure chez Veolia Eau. [...] « On change notre culture managériale. Maintenant on s'adresse à nos salariés pour leur demander de participer aux décisions prises, de manière active », poursuit le directeur.

Question 3 : Relevez l'outil utilisé par Veolia en direction des alternants et apprentis.

Question 4 : Identifiez l'objectif de cette action de communication interne.

Question 5 : Expliquez pourquoi Veolia accorde de la valeur à cet objectif.

 Coup de pouce ! C'est quoi les circuits d'une communication interne ?





Coup de pouce ! C'est quoi les objectifs assignés à la communication interne ?

C'est l'accompagnement du changement qui est devenu un objectif prioritaire pour les organisations



Document 3 : La mobilisation et la cohésion des membres de l'organisation



« À fond la forme » pour les clients et « À fond le bien-être » pour les collaborateurs. Pour la deuxième année de suite, Décathlon a été distinguée par le cabinet Great Place to Work comme entreprise la plus appréciée par ses salariés en France (parmi celles de plus de 5 000 employés). [...] Décathlon n'est pas l'entreprise parfaite, Xavier Rivoire (responsable communication recrutement et marque employeur de Décathlon le reconnaît bien volontiers. « Parfois il y a des jours où on arrive fatigué le matin, les tâches peuvent être ingrates ou répétitives. Mais l'objectif, c'est qu'une fois la journée entamée, il y ait une véritable émulation au sein des équipes. » Pour ce faire, le management est structuré autour d'événements. La gestion du personnel passe beaucoup par le team-building et les activités sportives entre « coéquipiers ». De quoi forger des liens. « On attendait patiemment les calendriers pour voir avec qui on travaillait. Il y a pas mal d'histoires d'amour qui commencent à Décathlon », assure Rémi (Ancien salarié chez Décathlon au rayon montagne), qui glisse avec le sourire : « Je peux en témoigner... »

Question 6 : Montrez les bénéfices de cet outil pour l'entreprise Décathlon.

Question 7 : Citer l'outil de communication interne mobilisé par Décathlon pour ses équipes.

Document 4 : La communication globale et intégrée



Multiplier les outils de communication (publicité à la télévision, au cinéma, dans la presse, sur Internet...) apporte de la visibilité, mais pas forcément de la cohérence. L'organisation doit sélectionner, hiérarchiser et établir des connexions entre ces outils pour montrer une image cohérente à son public. C'est le principe de la communication intégrée.

La communication en direction des parties prenantes externes a des impacts certains sur les membres de l'organisation. Une organisation qui montre une image positive d'elle-même au public rendra fiers ses

membres d'y appartenir. La communication doit alors être pensée « globale ». C'est-à-dire que la communication interne et la communication externe doivent être harmonieuses et chercher à atteindre un objectif commun : la valorisation de l'organisation. Le fabricant de jouet Lego mène actuellement une stratégie de communication globale avec un message autour de ses valeurs. Son dernier slogan « Rebuild the World » (Reconstruis le monde) met ainsi en avant les notions de créativité et d'imagination promises par Lego aux consommateurs et nécessaires aux salariés pour rester l'une des marques les plus innovantes au monde. Cette campagne est intégrée à travers tous ses supports de communication :

- La télévision permet à Lego de communiquer auprès du plus grand nombre
- Tandis que son écosystème digital lui permet à la fois de diffuser ses contenus (exemple sur sa chaîne YouTube) et d'échanger avec sa communauté, par exemple grâce à son application d'échanges pour les enfants leur permettant de partager leurs expériences et constructions Lego ou *via* sa page Facebook où Lego communique uniquement auprès des adultes.

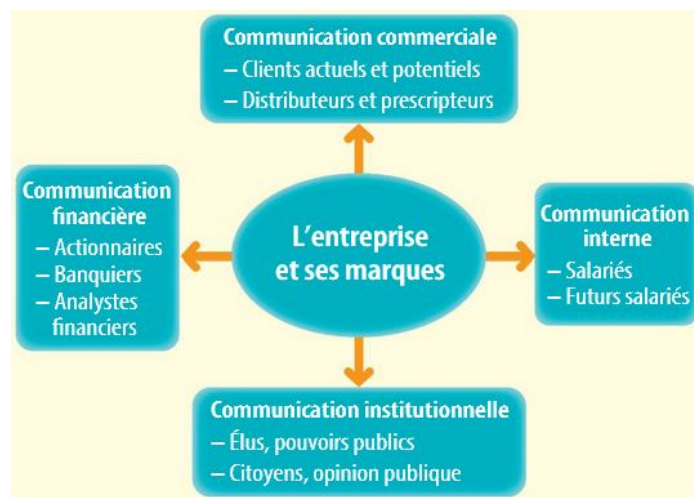
Question 8 : Identifiez les cibles et l'objectif de la communication globale de Lego.

Question 9 : Mettez en avant les enjeux de la communication intégrée pour Lego.



Coup de pouce ! C'est quoi une communication globale et intégrée ?

La communication globale se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications : institutionnelle, marketing et interne. Elle est présentée comme une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise et à l'imposer aux diverses formes de communication.



Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !

2. Quels sont les modalités de la communication externe pour les organisations ?

Document 1 : La communication en direction des parties prenantes externes chez Biocoop



1. Opération commerciale chez Biocoop : réduction de 15 % sur un ensemble de produits locaux.



2. Biocoop rappelle sa finalité à l'ensemble de ses parties prenantes : protéger la planète grâce à une consommation responsable.

Question 1 : Dites ce que vous inspire chacun de ses deux messages publicitaires de Biocoop.

Question 2 : Relevez les objectifs propres à chacune de ses deux actions de communication de

Biocoop.

Document 2 : La communication commerciale et institutionnelle



Biocoop informe les consommateurs de l'arrivée de nouveaux produits locaux et de saison. Ces produits sont parfois proposés en réduction : c'est l'occasion de conquérir de nouveaux clients et d'augmenter le panier moyen des clients fidèles. Mais Biocoop ne cible pas uniquement les consommateurs au travers de sa stratégie de communication. Ainsi, quand il vante son engagement pour l'environnement au travers de campagnes mettant en avant sa volonté de protéger la planète, Biocoop conforte son image pour séduire l'ensemble des parties prenantes. Cette communication facilite par exemple le recrutement, car il est valorisant pour un travailleur d'appartenir à une telle enseigne. Elle attire des investisseurs en quête d'investissements responsables.

Question 3 : Différenciez la communication commerciale de la communication institutionnelle.

Question 4 : Qualifiez chacune des campagnes présentées dans le doc 1.



Coup de pouce ! C'est quoi une communication commerciale et institutionnelle ?

La communication commerciale a pour rôle d'inciter le consommateur à acquérir un produit ou une marque. On distingue la **communication de marque**, qui vise à faire connaître la marque, à l'installer durablement et favorablement dans l'esprit du consommateur, et la **communication produit**, qui 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).

Communication institutionnelle : ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image, les valeurs et les engagements d'une organisation vis à vis de ses différents publics.

Document 3 : La communication sur les médias numériques de la marque Oasis



En 2009, Oasis s'allie à l'agence Marcel, filiale de Publicis, et brandit un nouveau slogan « *Be fruit* », résumé d'une nouvelle philosophie décalée comme l'explique l'agence « C'est une attitude qui consiste à rire des conventions, à agir de manière décomplexée, spontanée, instinctive. » La marque se crée un univers large, décalé, plein d'humour avec des personnages uniques (Ramon Ta Fraise, Mangue De Bol, Cé bo et La Mûre) permettant d'humaniser la marque. La marque s'est développée massivement sur les réseaux sociaux avec plus de 3 millions de *likes* sur sa page Facebook, 200 000 followers sur Twitter et plus de 125 000 abonnés sur YouTube, point clé dans la création d'une réelle communauté fidèle. Le secret ? Une stratégie de proximité avec un contenu associant humour, actualité et visibilité du produit, déclenchant l'interaction avec les internautes permettant un partage conséquent d'un réseau à l'autre, allant jusqu'à une diffusion importante *online* ou *offline*.

Question 5 : Indiquer les canaux privilégiés par Oasis dans sa communication.

Question 6 : Montrez les bénéfices d'une telle stratégie de communication digitale pour Oasis.



Coup de pouce ! C'est quoi l'identité de l'organisation

La communication de l'organisation construit son identité auprès des parties prenantes : elle transmet son histoire, ses projets, ses valeurs, ses comportements, sa culture. Cette identité se manifeste notamment à travers :

- la marque employeur : l'image de l'organisation auprès des salariés potentiels et actuels ;
- l'identité numérique : l'ensemble des traces numériques laissées par l'organisation sur Internet ;
- l'e-réputation : les publications des internautes à propos de l'organisation (commentaires, articles...).

Document 4 Numérique et e-réputation de l'organisation



En 2007, muni d'un stylo BIC, un internaute démontre sur une vidéo YouTube comment ouvrir un cadenas Kryptonite en moins de 20 secondes. Résultat : l'entreprise a dû rembourser dix millions de dollars pour remplacer les cadenas défectueux. Avec ce cas fondateur, les entreprises ont pris conscience de l'impact du Web sur leur image, et surtout de l'impact de leur image sur leur chiffre d'affaires. Pour autant, depuis, les crises

réputationnelles se sont multipliées. Nestlé doit encore éradiquer les effets néfastes de la campagne menée contre elle sur les dégâts écologiques causés par son usage de l'huile de palme. Effet collatéral de cette crise, Nutella a récemment modifié sa recette suite à cette affaire. Avec l'essor du nombre de personnes connectées et d'informations disponibles, l'« infobésité » a amplifié les considérations émotionnelles et subjectives dans la construction de la perception des publics. Ajouté à cela, la multiplication des plateformes : forums, sites de recommandations, réseaux sociaux, site de e-commerce, médias, sont autant d'éléments qui induisent une modification profonde des méthodes de veille. Là où avant un *sourcing*¹ limité et pertinent suffisait à capter l'essentiel des signaux faibles, désormais une veille se doit d'inclure tous les canaux possibles pour la collecte. [...] Pour pallier toute velléité d'attaque réputationnelle, la détection du signal faible doit se faire au plus tôt afin de mettre en place des actions correctives aptes à désamorcer les débuts de crise. En veille, il y a péril en la demeure. Nul n'est à l'abri d'un « *bad buzz* ».

1. Sourcing : surveillance d'informations, synonyme de veille.

Question 7 : Expliquez pourquoi le numérique peut être dangereux pour la réputation des organisations.

Question 8 : Montrez que les organisations intègrent ces dangers dans leur stratégie digitale.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !

3. En quoi la communication financière est-elle une nécessité pour l'organisation ?

 Coup de pouce ! C'est quoi les objectifs de la communication financière ?

L'information financière est la matière première servant aux investisseurs (et d'autres agents économiques, prêteurs, clients, employés, pouvoirs publics...) à prendre leurs décisions. La communication financière de l'organisation doit donc satisfaire les besoins d'information financière des parties prenantes internes et externes qui réclament une vision transparente, fiable et claire sur la santé, la performance et la stratégie de l'organisation.

Document 1 : La communication financière auprès des actionnaires chez Danone



Question 1 : Qualifiez la nature des informations dévoilées par Danone dans l'extrait de son rapport annuel.

Question 2 : Indiquez quelle est, selon vous, la partie prenante visée au travers d'une telle action de communication.

Document 2 : Communiquer pour être visible un impératif pour les entreprises



La communication financière n'est pas réservée aux entreprises cotées et aux grands groupes. ETI et PME peuvent parfaitement déployer des actions ambitieuses en la matière. A contrario, nombre d'entreprises (non cotées) aux chiffres d'affaires et aux résultats parfois très significatifs ne déposent pas leurs comptes et adoptent des stratégies de non-communication financière, estimant que, pour vivre heureux, il convient de vivre caché aux regards du marché, des analystes, des concurrents et des curieux...

La communication financière, à quoi ça sert ?

Elle est en partie imposée par la réglementation, notamment en matière de publication de comptes ou de reporting. Mais elle est aussi réalisée sur une base volontaire : communiqués de presse, présentations aux analystes, roadshows, etc. La communication financière va donc au-delà d'une obligation légale, c'est un élément de l'image de marque d'une entreprise et le bras armé d'une politique marketing visant à attirer les investisseurs et les grands clients.

Quels enjeux pour la communication des sociétés non cotées ?

La communication financière devient un enjeu capital pour les PME non encore soumises aux obligations des sociétés cotées, mais qui se destinent à entrer sur un marché, fut-ce dans un avenir lointain. L'introduction en Bourse est une échéance qui se prépare parfois des années à l'avance, et, dans cette attente, l'entreprise se doit d'être visible, voire de faire parler d'elle.

Question 3 : Expliquez pourquoi la communication financière est une nécessité pour les organisations

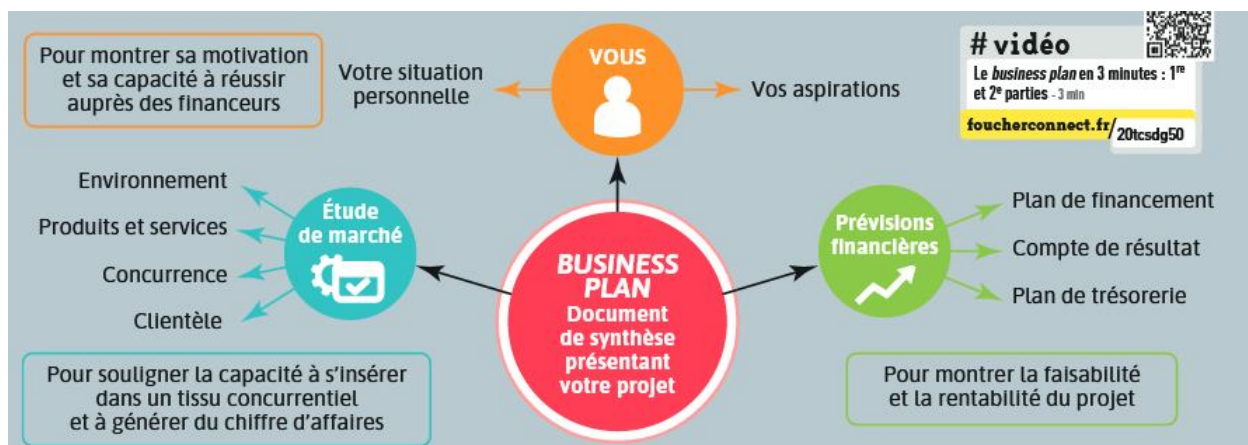
Question 4 : Analysez les enjeux d'une stratégie de communication ou de non-communication financière de la part des entreprises non cotées en Bourse.

 Coup de pouce ! C'est quoi un plan d'affaire (Business Plan) ?

Un plan d'affaires d'une entreprise (ou *business plan*) est un document détaillant la stratégie et le prévisionnel financier de l'entreprise pour les années à venir. Le plan d'affaires sert principalement à convaincre des partenaires financiers d'investir dans l'entreprise. Le banquier examinera le plan de l'entreprise afin d'en déterminer la solvabilité, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses engagements financiers. L'investisseur en fonds propres quant à lui utilisera le plan d'affaires pour évaluer la valeur de l'entreprise et son potentiel de rentabilité à long terme. Le plan d'affaires peut également être utilisé en interne afin de prendre une décision d'investissement ou pour communiquer les objectifs de l'entreprise à des partenaires non financiers. Il arrive également que les fournisseurs d'une entreprise nouvelle demandent à voir un business plan avant de rentrer dans une relation contractuelle. Les fournisseurs utilisent le plan d'affaires pour évaluer à la fois le potentiel commercial de l'entreprise et son risque de défaut.



Document 3 : Le premier outil de communication financière de l'entrepreneur



Question 5 : Identifiez l'outil de communication financière présenté dans ce document.

Question 6 : Précisez à quel stade de la vie de l'entreprise cet outil est particulièrement utilisé.

Question 7 : Montrez l'utilité de cet outil pour l'entrepreneur.

Document 4 : Le système d'information comptable et financier à l'ère du numérique

La fonction finance, et, plus particulièrement, le contrôle de gestion font face à des problèmes récurrents dans des processus tels que le suivi budgétaire ou encore la clôture comptable. Ces difficultés peuvent se traduire dans le système d'information par des erreurs d'imputations comptables ou analytiques. L'automatisation d'une grande partie de ces processus stables de l'entreprise pourrait laisser d'une part une place plus importante à l'analyse, et d'autre part accélérer et améliorer la qualité de leur exécution. [...]

La phase fondamentale d'identification des erreurs pourrait être automatisée en grande partie, en utilisant le « *deep learning*¹ ». En effet, en faisant apprendre au « système » les motifs et moyens permettant de détecter des erreurs par l'œil humain, il serait possible de faire reproduire à ce « système » des routines de contrôle lors de la remontée du réalisé en période de clôture, voire de manière anticipée.

1. *Deep learning* : Intelligence artificielle où la machine est capable d'apprendre par elle-même.



Question 8 : Identifiez la difficulté rencontrée par les organisations dans la gestion de l'information comptable et financière.

Question 9 : Expliquez comment le numérique peut améliorer le système d'information comptable et financier.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !

3. En quoi la communication financière est-elle une nécessité pour l'organisation ?