

ECOLE SUPERIEURE DE LA GOUVERNANCE  
ECONOMIQUE ET POLITIQUE



**COURS DE PRATIQUE DE  
COMMUNICATION D'ENTREPRISE**  
Destiné Aux étudiants de licence 2

**Par Le Professeur Corneille NGOY KALULWA KASONGO**

**ANNEE ACADEMIQUE 2018-2019**

## **INTRODUCTION**

Aujourd'hui plus qu'hier, la communication est devenue une fonction incontournable de gestion au sein d'une entreprise ou d'une organisation de manière générale, que cette dernière soit marchande ou non marchande.

En effet, les entreprises qui évoluent dans un environnement de plus en plus complexe du fait de la mondialisation, de la liberté d'entreprendre qui entraîne la concurrence, de l'intrusion des technologies de l'information et de la communication ont compris qu'il était impérieux de prendre régulièrement la parole dans cet environnement pour s'expliquer, pour s'affirmer, pour se faire connaître, pour vendre, pour exprimer son utilité sociale, bref pour communiquer.

Ainsi donc, la communication a réussi à s'imposer comme une nécessité dans le processus managérial de l'entreprise. Toute politique générale s'élabore en prenant la communication en compte. Au point que tout problème qui se pose à l'entreprise est considéré comme relevant du registre du déficit de la communication ; c'est le cas notamment des problèmes sociaux comme les grèves, les plans sociaux (licenciements), les délocalisations, etc.

Mais qu'on l'encense ou qu'on la réprimande, la communication est omniprésente dans l'entreprise et sous plusieurs formes. Elle joue le rôle qu'elle peut jouer avec ses forces et ses faiblesses ; même dans les cursus universitaires, elle figure en bonne place dans les programmes d'enseignement de toutes les filières.

Mais il convient de constater qu'il existe plusieurs discours sur la communication au sein de l'entreprise. Par exemple la communication fonctionnelle, celle qui est relative à l'échange d'informations nécessaires à l'exercice de l'activité professionnelle, ou encore la communication informelle c'est-à-dire des échanges spontanés entre collègues, la rumeur ; ou enfin la communication managériale. Nous y reviendrons. Cette pluralité de discours débouche généralement sur une grande confusion dans l'appréhension de la notion de communication.

Voilà pourquoi, dans le cadre de ce cours, nous allons essayer de définir clairement les contours de la communication au sein d'une entreprise ou d'une organisation.

L'objet de ce cours vise quatre aspects :

- Permettre à l'étudiant d'appréhender l'importance de la communication au sein d'une entreprise ;
- Lui donner les outils qui lui permettent d'organiser la communication dans l'entreprise en tenant compte de tous les publics de l'entreprise ;
- Lui montrer comment, par la communication, l'entreprise peut gérer son image, qu'elle soit de marque ou d'entreprise ;
- L'initier à l'élaboration de la stratégie de communication d'entreprise.

A l'issue de ce cours, l'étudiant de L1 SIC/CO devra être capable de distinguer toutes les formes de communication d'entreprise afin de s'en servir, dans le cadre de ses activités professionnelles pour participer à la gestion de l'image de l'entreprise.

On connaît le rôle économique que la publicité joue dans une entreprise, mais on ne saisit pas souvent, ce que l'expression « communication des entreprises » voudrait dire. Cette expression n'a pas encore une signification très précise pour de nombreux chefs d'entreprise, encore moins pour le consommateur. Pour les uns, « communication d'entreprise » signifie « communication institutionnelle », pour d'autres, « communication hors média » ou bien « communication interne » ou encore « communication globale », il est difficile de s'y retrouver.

Cependant, ce qui fait toute la valeur de cette communication particulière, ce ne sont pas tant les techniques qui la composent, que la manière de s'en servir et surtout de les inscrire dans une véritable stratégie ayant des objectifs précis, ses cibles, qui permettent de choisir les moyens les mieux adaptés pour les atteindre.

Nous constatons aujourd'hui, combien les produits, surtout dans certaines branches, sont devenus similaires.

En dehors, du prix, comment différencier une machine à laver d'une autre ? Et à égalité de prix, pourquoi faire confiance à telle marque plutôt qu'à telle autre ? Parce que derrière la marque, il y a une entreprise qui a su communiquer sur ses valeurs, sur ce qui la distingue de ses concurrents et ce qui contribue à lui donner une bonne image aux yeux de ses publics.

Cette communication n'est pas faite d'arguments commerciaux plus ou moins crédibles ou moins crédibles ou plus ou moins convaincants comme en publicité. *Elle*

*repose sur des informations véritables qui prennent en compte tous les aspects de l'activité et de la personnalité de l'entreprise.*

Il convient, dès le début, de noter que les cibles auxquelles l'entreprise s'adresse sont différentes.

Pour rappel, une cible est l'ensemble de consommateurs actuels ou potentiels qui sont choisis comme destinataires de l'action de communication ; on parle alors de cible de communication.

Il existe aussi une cible marketing ; elle est différente de la cible de communication. En effet, elle rassemble les acheteurs potentiels et répond à la question : à qui vais-je vendre ?

Par contre, la cible de communication est constituée des personnes à qui l'on s'adresse : les consommateurs mais aussi les personnes susceptibles de les influencer. En volume, la cible de communication est supérieure à la cible marketing à moins que l'on établisse une politique sélective où l'on ne chercherait à toucher par exemple que les relais d'opinion ou les prescripteurs.

Une entreprise communique à trois niveaux ; on parle de mix de communication, c'est-à-dire les différents modes de communication à employer pour arriver aux objectifs marketings souhaités.

Voici ces trois niveaux :

- Une communication marketing de type commercial qui se polarise sur le produit, la marque, les diverses promotions de vente et le marketing direct ;

- Une communication institutionnelle dont la principale finalité est l'image de marque, de l'entreprise ou de l'institution ;
- Et une communication supra-marque ou communautaire qui pose la question du consommateur citoyen.<sup>1</sup>

Notre cours s'intéresse au deuxième niveau de la communication d'une entreprise. Celle qui s'articule autour de ce que l'on appelle la culture de l'entreprise et son identité. Cette forme de communication diffère complètement de la communication publicitaire. Elle s'appuie sur les valeurs de l'entreprise et non pas sur les spécificités du produit ou de la marque (même si, dans de nombreux cas, la marque et le nom de l'entreprise ne font qu'un). De ce fait, la communication institutionnelle intervient autant en interne qu'en externe. Elle constitue donc l'essentiel de la communication d'entreprise.

---

<sup>1</sup> F. Cormerais et A. Milon, La communication ouverte, Paris, Liaisons, 1994.

## **CHAPITRE I. LES GRANDS PRINCIPES DE LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE**

Quelle que soit l'entreprise aujourd'hui et dans n'importe quel secteur d'activité, il y a nécessité pour elle de communiquer, non seulement pour mobiliser et fédérer son personnel, mais aussi, pour imposer son image, sa marque et ses produits. Pour ce faire, elle doit disposer d'une stratégie bien établie, garante de cohérence et d'efficacité.<sup>2</sup>

### **I.1. Les préalables à la stratégie de communication**

Le point de départ de toute démarche de communication est l'étude de la situation de l'entreprise. Cette étude porte sur les points ci-après :

#### **I.1.1. L'image de l'entreprise**

##### **A. L'image**

C'est la représentation qu'a le public de l'entreprise à travers les différents « signes » que celle-ci émet. C'est à la fois l'élément fondamental le plus tangible et c'est aussi celui qui a la plus forte persistance.

L'image de l'entreprise comporte quatre connotations ou facettes : institutionnelle, professionnel, relationnelle et affective.

- L'image institutionnelle s'envisage à l'échelle du pays d'une part et, d'autre part, du grand public et des diverses catégories d'individus qui le composent. Elle évolue grâce à une communication fondée sur les

---

<sup>2</sup> J.B. Coriat et O. Weinsten, Les nouvelles théories de l'entreprise, Paris, Livre de poche, 1995.

valeurs représentées et véhiculées par l'entreprise, notamment sur les plans social et économique ;

- L'image professionnelle se développe à travers les contacts qu'elle entretient avec ses diverses catégories d'interlocuteurs, que ce soit en amont ou en aval, en interne comme en externe ;
- L'image affective correspond à la qualité des liens qui attache les publics à l'entreprise, c'est le capital sympathie que cette dernière saura susciter ou accumuler.

***B. L'image de l'entreprise doit être bonne pour trois raisons :***

- Aux yeux d'un consommateur, l'origine d'un produit est aussi importante que le produit lui-même ;
- Les produits, pour la plupart industrialisés, sont de plus en plus similaires. L'image du fabricant à travers sa signature est le seul critère de différenciation ;
- Toutes les forces de l'entreprise sont mobilisées autour de cet objectif qu'est le développement d'une bonne image. C'est la référence qui va fédérer le personnel et celle qui va séduire et fidéliser les clients et partenaires. Il ne faut pas oublier lorsqu'il faut créer et formuler des messages destinés aux différents publics, que ceux-ci ont des attentes spécifiques... Il est donc nécessaire qu'à travers ces messages, on diffuse les multiples composants de l'image de l'entreprise.

***C. Il est également indispensable de ne pas confondre image d'entreprise, image de marque et image de produit.***

On doit aussi être conscient que l'image voulue, l'image perçue et l'image réelle sont différentes.

- L'image voulue est celle que la direction de l'entreprise souhaiterait imposer aux publics. Elle aura donc tendance à embellir cette image, parfois même à l'idéaliser ;
- L'image perçue ne rejoint que rarement l'image voulue ; elle résulte des messages diffusés vers le grand public qui lui parviennent par des intermédiaires, des relais (par exemple, la presse). Or ceux-ci peuvent interpréter, parfois déformer (volontairement ou non) les informations qui leur sont fournies.

***D. L'image de l'entreprise est l'ensemble des représentations tant affectives que rationnelles, qu'un individu ou un groupe d'individus associe à une entreprise.***

L'image d'une entreprise a plus d'une composante :

***1. L'aspect rationnel de l'image de l'entreprise***

Il est formé d'éléments mesurables. Il y en a principalement cinq à savoir :

- La puissance et l'ancienneté de l'entreprise ;
- L'efficacité de l'organisation ;
- La qualité du produit ;
- La capacité d'adaptation.

## 2. L'aspect subjectif

C'est une partie non quantifiable, qui se traduit essentiellement par un climat, des impressions, des sentiments. Voici les principaux éléments du jugement :

- Le savoir-faire : dans le domaine de la production, l'organisation, etc. ;
- Le savoir-vivre : à l'extérieur (accueil et relation, courtoisie,...) comme à l'intérieur (entre les salariés) ;
- Le savoir-dire : c'est la communication qui s'exerce sur cinq axes (communication écrite, orale, multimédia, événementielle ainsi que l'apparence physique (c'est-à-dire, la beauté physique de l'entreprise : localisation, architecture, décoration)) ;
- L'apparence (look), notamment vestimentaire des collaborateurs.

### **A. Les caractéristiques de l'image de l'entreprise**

L'image de l'entreprise en tant que représentation mentale est une forme de son identité. Voici ses principales caractéristiques :

#### ❖ Sa perception est variable selon les partenaires :

L'entreprise est entourée de très nombreux partenaires qui n'ont pas tous la même vision de l'entreprise. C'est ainsi que les salariés ont une image de l'entreprise « vue de l'intérieure », tandis que les clients, les fournisseurs, les publics, etc., ont des images de l'entreprise « vue de l'extérieur ». Par exemple : une entreprise peut avoir une image de compétence et de

sérieux vis-à-vis de ses fournisseurs dans la négociation de prix ou la surveillance des délais de livraisons, une image d'entreprise moderne et dynamique auprès de ses salariés.

❖ Son évaluation est difficile :

L'image du secteur d'activité dans lequel se situe l'entreprise influence l'image même de l'entreprise. Mais l'entreprise doit se différencier de ses concurrents.

Elle est durable, mais en perpétuelle évolution : l'image de l'entreprise a sa durabilité. Elle n'est pas éphémère et peut résister à des changements ou à des événements, mais il est bon de noter aussi que l'image qui peut être sujette à des détériorations, en conséquence à des événements qui l'affectent, a besoins parfois d'être améliorée afin de modifier la renommée de l'entreprise. Ainsi, l'image doit être créée, modifiée, améliorée au cours de la vie de celle-ci et pour correspondre aux mieux à sa réalité et à ses objectifs. Elle est un vecteur de transmission des qualités de l'entreprise.

### **I.1.2. L'audit**

La collecte des informations sur l'entreprise doit être précédée d'un audit de la situation communicationnelle de l'entreprise. En effet, sauf dans une société nouvellement créée, une image perçue de manière plus ou moins cohérente peut naître spontanément, en particulier en interne. Il est donc impératif de procéder à un audit en interne et en externe pour vérifier s'il existe une image, et se demander : quelle est cette image ? Est-elle justifiée ? Sur quels éléments repose-t-elle ? Auprès de quelles catégories d'individus

est-elle présente ? Par quels moyens ou canaux a-t-elle circulé ? Etc.

### **I.1.3. L'identité visuelle**

La première identité de l'entreprise, celle qui est d'abord perçue par le public, est l'identité visuelle. En effet, l'entreprise s'approprie d'abord une identité visuelle, parfois même avant de se donner une identité tout court.

Pour créer cette identité visuelle, trois étapes sont importantes :

#### 1. Etude du problème visuel de l'entreprise, choix d'une ligne directrice :

Enumérer les facteurs qui vont intervenir dans l'élaboration de l'identité visuelle ; pour cela, il faut prendre en compte l'activité de l'entreprise, ses valeurs et son historique. Dès ce moment, il est possible d'interroger des membres du personnel, des prospects, voire des passants dans la rue pour connaître leurs réactions spontanées à l'évocation de l'entreprise. Les résultats d'une telle enquête peuvent déjà donner des indications sur la façon dont l'entreprise est perçue, ce qu'elle évoque pour les interviewer. Les réponses constituent les premières bases de l'image.

#### 2. Recherche et conception d'un logo

A partir des données précédentes, et avec l'aide des prestataires, on peut se lancer dans la recherche du logo. En effet, l'image d'une entreprise participe de son identité visuelle. Elle s'exprime notamment par des symboles. C'est ainsi que le logo (abréviation de logotype) influence la représentation que l'on se fait d'une entreprise. L'utilisation d'un logo est donc précédée d'une

recherche concernant l'image que l'on souhaite donner de l'entreprise et du choix de couleur, de typographie, et, qui doivent transmettre cette image. Il se trouve sur tous les supports de la communication écrite (en-tête des lettres). Son étude doit donc être particulièrement soignée.<sup>3</sup>

### 3. Elaboration du système visuel, la charte graphique :

Doter l'entreprise d'une ligne graphique à laquelle se conforme tout document interne ou externe. Pour ce faire, il faut élaborer une charte graphique, c'est-à-dire un document dans lequel, chapitre après chapitre, on traite du logo, des couleurs de l'entreprise, de la typographie de la marque et des différentes manières de les utiliser selon la taille, le type de support, en une ou plusieurs couleurs. La manière d'élaborer les entêtes ou de peindre les véhicules de l'entreprise doit s'inscrire dans le respect de la charte graphique. Ceci n'est pas loin de ce qu'on appelle signature institutionnelle. Néanmoins, au-delà des documents imprimés, il faut également prendre en compte d'autres types de supports, comme les véhicules de la société, les badges visiteurs, les enseignes des agences, la personnalisation de certains matériels, de certaines tenues vestimentaires, etc.

Autant d'occasions, très nombreuses, de mettre en avant l'identité visuelle de l'entreprise et de faire en sorte qu'elle soit de plus en plus mémorisée par un public très large. A travers cette identité peut commencer à se développer la notoriété de l'entreprise. Plus le nombre d'individus ayant l'occasion de voir le logo et la marque sera grand, plus la société sera connue.

---

<sup>3</sup> O. Barbier, C. Bourgeois, J. Thedie, C. Davesne, Action et communication administratives, Paris, Nathan, 1996, p. 58.

Il est donc nécessaire d'inventorier tout ce qui peut constituer un support d'identité dans l'entreprise. Mais cette notoriété ne suffit pas, car elle n'apporte aucune information véritable. Elle ne sera alors qu'une notoriété normative, mais sans contenu réel. Il faut donc aller beaucoup plus loin dans la connaissance de l'entreprise pour lui donner une véritable identité complète, indispensable à la communication institutionnelle.

## **I.2. La stratégie de communication**

Quand on analyse l'environnement dans lequel l'entreprise se produit, on ne peut pas ne pas constater qu'il est vaste et complexe et combien ses publics sont nombreux et différents. Dans ces conditions, on ne peut pas mettre en doute la nécessité de mettre en place une stratégie soigneusement réfléchie. La stratégie consiste donc pour l'entreprise à se fixer des objectifs et à obtenir des moyens pour les atteindre.

Il y a en fait trois grandes étapes à respecter dans l'élaboration d'une stratégie : la phase d'investigation, la phase de réflexion et la phase d'action. Les premières étapes sont primordiales, car si elles ne sont pas menées suffisamment en profondeur et avec assez de recul et d'objectivité, elles peuvent conduire à des erreurs d'orientation catastrophiques.

### **a) La phase d'intervention**

Au cours de cette phase, on va s'efforcer de collecter le maximum d'informations sur l'entreprise, sa situation commerciale, financière, sociale ; on va analyser ses qualités techniques, la qualité de ses produits, leurs performances, leur fiabilité, etc. ; on va vérifier sa

position sur le marché, la nature et l'étendue de son environnement, la perception de son image en interne et en externe, et l'importance de sa notoriété. Bref, il s'agit d'établir un état de lieux aussi précis et exhaustifs que possible. C'est une sorte d'enquête sur l'entreprise que l'on va réaliser.

La quantité d'information recueillies est alors considérables et il est nécessaire de faire le tri des informations positives, des informations négatives, de celles qui peuvent être de négatives devenir positives, de ce qui pourra être exploité et de ce qui ne pourra pas l'être ; on établit ainsi un bilan.

Pour mener à bien une telle démarche, il faut disposer de beaucoup de temps. Mais il faut aussi avoir carte blanche pour prendre les contacts à tous les niveaux, savoir se faire accepter de tous et avoir le soutien total de la direction de l'entreprise. Très souvent, on recourt à un prestataire extérieur.

### **b) La phase de réflexion**

Après avoir vérifié si la situation était plutôt négative ou plutôt positive, partant de ce constat, établir un diagnostic précis permettant d'affirmer que :

- La situation est récupérable ou non ;
- Le problème relève plutôt du domaine institutionnel ou plutôt du domaine publicitaire ;
- Le problème provient de l'interne ou plutôt de l'externe.

Dans la logique professionnelle, une politique de communication doit toujours commencer par agir sur le

public interne et parallèlement utiliser en premier lieu la technique des relations presse en direction de l'externe.

On peut cependant se trouver dans des situations particulières qui amènent à changer l'ordre des facteurs. Par exemple, après analyse, il s'avère que l'entreprise X jouit d'une bonne notoriété, que son image est plutôt bonne en interne qu'en externe. Paradoxalement, les ventes stagnent ou éventuellement baissent.

Dans un cas comme celui-ci, la raison peut être, soit un manque de publicité, soit un concept ou un visuel publicitaire qui ne plait pas au public, soit encore que les supports publicitaires choisis ne touchent pas une cible assez large ou que le media planning comporte quelques erreurs qui nuisent à l'efficacité de la campagne. Il faudra donc commencer par revoir la partie publicitaire de la campagne et simultanément, multiplier l'information du public, ou plutôt des publics concernés, par le biais des relations presse, puis prendre le relais par les relations publiques afin d'établir des contacts directs aussi personnalisés que possible et ainsi gagner ou, ce qui est plus difficile, regagner la confiance du public.

D'autres fois, on constatera que, en externe, les choses sont plutôt satisfaisantes, mais qu'en revanche, le risque est grand de voir la situation intérieure se dégrader. Il faudra donc intensifier la communication interne pour convaincre les salariés que les messages diffusés vers les cibles externes sont crédibles et justifiés et qu'ils ont toutes les raisons d'adhérer à la politique de l'entreprise.

Le diagnostic étant fait, il devient possible de régler deux points indispensables qui sont :

## - Définir un objectif et déterminer les cibles

Définir un objectif équivaut à répondre à la question : « quoi ? », c'est-à-dire, que devons-nous faire ou dire ? Déterminer les cibles, c'est savoir « à qui », nous voulons nous adresser. Ensuite, viendront naturellement les questions « pourquoi ? », « comment ? » et « quand ? ».

L'objectif dont il s'agit est évidemment l'objectif principal ou un objectif de fond. Il est rare qu'on puisse l'atteindre directement ou d'un seul coup. Il faudra toujours passer par des objectifs secondaires, ce qui ne signifie pas qu'ils sont moins importants mais seulement qu'ils sont des relais ou des étapes intermédiaires vers l'objectif principal.

Quant aux cibles, elles peuvent être nombreuses si l'on se réfère à la liste de tous les publics auxquels une entreprise peut être amenée à s'adresser. C'est pourquoi, il est quasiment obligatoire de s'effectuer une sérieuse sélection. Sachant que l'on peut faire et vers qui, il devient enfin possible d'établir un plan d'action.

### **c) La phase d'action**

De la réussite des deux phases précédentes dépend la facilité à construire cette phase dont les étapes de mise en œuvre peuvent être définies de la manière suivante :

#### a) La détermination de l'axe de communication

Il est important de déterminer l'axe de communication qui est la synthèse des points forts de l'entreprise et le fil conducteur auquel on se référera en permanence. Pour certaines firmes, l'axe reposera sur la

technologie, d'autres sur l'innovation, pour d'autres encore, sur la qualité de vie, l'écologie, la culture, etc. En réalité, l'axe de communication exprime ce qui distingue l'entreprise d'autres, ce qui fait sa spécificité. Généralement, il s'exprime en termes de signature institutionnelle.

#### b) L'élaboration des thèmes des messages

Les thèmes ont pour fonction de décliner l'axe de communication. Ils correspondent chacun aux attentes d'informations d'un public spécifique. Néanmoins, il est indispensable de s'assurer que les différents thèmes et messages conservent une grande cohérence, tant pour la communication publicitaire que pour la communication institutionnelle.

#### c) Le choix des moyens

On sait que les moyens sont nombreux ; il y en a qui sont propres à la communication publicitaire et d'autres que permet la communication institutionnelle. La bonne démarche consiste à choisir des moyens complémentaires les uns des autres dont la synergie apparaît évidente et qui touchent de la façon la plus précise les cibles définies.

L'objectif est de :

- Créer et développer l'image de l'entreprise ;
- Développer la notoriété de l'entreprise et de la marque ;
- Développer le plus vite et le mieux possible des relations privilégiées et directes avec les cibles prioritaires ;

- Promouvoir les produits ou services en cohérence avec les actions précédentes.

Ceci se traduira par l'utilisation des moyens suivants :

- Les relations presse ;
- La communication interne ;
- Les relations publiques ;
- Eventuellement le mécénat ;
- Les moyens et actions publi-promotionnels (marketing direct) et les salons.

#### d) Le plan d'action

Il doit suivre la même logique de stratégie globale. Un certain nombre de paramètres sont à prendre en compte :

- Les « passages obligés » de la vie de l'entreprise, c'est-à-dire, les événements tels que les lancements de produits, les participations aux salons, les ouvertures de sites, etc. ;
- L'actualité avec notamment les mouvements conjoncturels, les événements politiques, les fluctuations économiques, l'évolution de la physique du marché ;
- Les actions voulues par la stratégie de communication

L'idée est de conjuguer l'ensemble de ces paramètres pour aboutir à une cohérence absolue dans la répartition des actions. L'articulation du plan doit être la plus subtile de telle sorte qu'il n'y ait pas de rupture brutale ou trop longue entre les actions, ce qui permet

d'éviter les phases d'oubli et l'inconvénient de répartir à zéro à chaque étape du plan.

En conclusion, le plan définitif est le résultat du travail des spécialistes pour chaque technique de communication prévue (média planner, spécialiste des relations presse, du mécénat, etc.) s'il est établi par une agence et, en entreprise, le résultat d'un professionnalisme approfondi d'un responsable intégré.

Il convient de noter que toute entreprise met en place deux types de dispositifs pour sa communication : un dispositif à dominante communication et l'autre à dominante information. Ces deux dispositifs se déploient à travers les deux dimensions essentielles de la communication d'une entreprise ; la communication externe et la communication interne.

## **CHAPITRE II. LES PRINCIPAUX OUTILS DE LA COMMUNICATION EXTERNE**

Une bonne communication repose sur une stratégie rigoureuse. Mais pour s'exprimer pleinement, la stratégie a elle-même besoin d'outils judicieusement choisis et adaptés aux objectifs et aux cibles. En ce qui concerne la communication externe, nous pouvons retenir les outils suivants :

### **II.1. les relations presse**

Sachant quelles sont les techniques à la disposition de la communication externe et sachant que l'aspect institutionnel de cette communication joue un rôle stratégique aussi important que la communication publicitaire, il faut naturellement s'attacher à mettre en place avant tout une politique de relations presse efficace.

Les relations presse sont une technique de communication à part entière dont le rôle stratégique ne cesse de se développer et qui demande le plus grand professionnalisme. Les relations avec des journalistes sont nécessaires.

En effet, un message publicitaire par définition commercial, ne suffit pas pour répondre au besoin accru d'informations du consommateur. Les relations avec les journalistes ont pour but de répondre à ce besoin. Elles visent à favoriser la diffusion de messages informatifs à caractère essentiellement institutionnel, susceptibles de contribuer à la création, au développement ou à l'entretien d'une image aussi valorisante que possible de l'entreprise, de ses produits ou services.

Lorsqu'une information concernant une entreprise est diffusée par une publication, elle bénéficie de la caution du titre de la publication, ainsi que de celui qui l'a rédigée, c'est-à-dire, le journaliste.

### **II.1.1. Les outils des relations presse**

Ces outils peuvent être écrits ou oraux. Il s'agit entre autres de :

- Communiquer de presse

C'est le moyen le plus simple et le plus utilisé. Mais simple ne veut pas dire facile. Il faut respecter le style journalistique parce que le communiqué de presse s'adresse aux journalistes qui ont un style rédactionnel particulier, destiné à un certain lectorat. Le communiqué de presse doit répondre à certains objectifs et à certaines exigences : il doit constituer une véritable information, il doit présenter un caractère réel caractère d'actualité ; il doit être relativement bref, concis et bien structuré ; l'essentiel de l'information doit être situé dans les dix premières lignes ; il doit comporter un titre, un « chapeau », un développement et une conclusion ; le vocabulaire doit être précis et compréhensible à tous.

- Dossier de presse

Il a les mêmes exigences que les communiqué, mais il s'en distingue par plusieurs points : il diffuse une information dont la durée de vie est plus longue ; cette information est développée ; l'information essentielle doit être accompagnée de rappels et de références.

Le dossier se justifie dans certaines circonstances particulières telles que la conférence de presse, les

salons, les expositions, les lancements de produits nouveaux et autres évènements.

- Conférence de presse

Elle exige une organisation très solide, suivant une chronologie rigoureuse. Il faut : vérifier et analyser avec soin l'information, en approfondir chaque aspect, en préparer l'expression ; il faut entraîner les intervenants prévus à s'exprimer devant la presse et à préparer les réponses aux questions ; il faut mettre au point le listing presse des invités ; il faut choisir la date, le lieu, l'horaire et déterminer la durée.

- Petit déjeuner de presse

C'est une solution plus conviviale ; les échanges sont plus riches, les participants plus disponibles.

- Déjeuner de presse

Le premier avantage est sans doute la convivialité : s'asseoir autour d'une table pour partager un bon repas contribue considérablement à resserrer les liens et faciliter le dialogue. Les échanges sont fortement très personnalisés, puisque les interlocuteurs s'identifient instantanément et son en prise directe. Le déjeuner de presse est différent du cocktail de presse qui, lui, est une formule difficile et présente beaucoup d'inconvénients du fait du nombre de participants et du contexte dans lequel il se déroule.

- Voyage de presse

Il peut s'envisager lorsqu'il a un rapport avec les activités de l'entreprise. Il permet de tisser des liens étroits avec les journalistes, de faire parler de l'entreprise

en liant l'utile à l'agréable. On parle du voyage de presse à partir de deux jours.

Le voyage ne devra pas être considéré par les journalistes comme un voyage d'agrément. Il devra présenter de façon évidente un intérêt professionnel.

## **II.2. Les relations publiques**

Les relations publiques constituent l'ensemble d'actions (ou moyens) destinées à créer des relations privilégiées avec les différents publics de l'entreprise afin qu'ils aient ou qu'ils transmettent une image positive de celle-ci.

Les relations publiques s'adressent directement à des cibles identifiées d'une manière personnalisée, à la différence des relations presse, qui diffusent des messages sur de grandes catégories de publics par l'intermédiaire des journalistes libres de traiter ces messages comme ils l'entendent.

Tous les publics de l'entreprise peuvent en fait être destinataires d'une action des RP. Toutefois, selon la nature de l'action, l'objectif poursuivi, la cible visée et le contexte dans lequel elle se déroule, les RP deviendront tour à tour une technique complémentaire au service de communication interne, des relations presse, du sponsoring ou du mécénat.

Il faut retenir que les relations publiques sont l'outil privilégié de la communication institutionnel. Elles délivrent donc au cours des actions réalisées des messages informatifs, ni commerciaux, ni publicitaire, même si, au final, ils contribuent à faciliter la vente des produits, mais uniquement en donnant de ceux-ci de leur

marque et de l'entreprise qui les fabrique, une image valorisante.

D'autres moyens de la communication externe de l'entreprise sont constitués par le parrainage, les salons, les expositions et l'évènement d'entreprise.

### **II.3. Le Parrainage**

Il y a comme un consensus aujourd'hui pour retenir sous un terme unique de parrainage les deux techniques de communication que sont le sponsoring et le mécénat. D'une manière générale, le sponsoring est une technique publicitaire, tandis que le mécénat est une technique de communication institutionnelle.

Le sponsoring est un vecteur publicitaire par lequel une entreprise apporte son concours financier à une personne physique ou morale, en contrepartie de quoi cette dernière lui assure une certaine publicité. Il y a donc un bénéfice commercial à court terme.

Il existe en fait trois types de stratégies en matière de sponsoring à savoir :

- Le sponsoring image : il constitue pour une société le moyen de démultiplier l'image d'un produit en vue de le distribuer à un public plus large ;
- Le sponsoring preuve : il consiste pour une société le moyen de démultiplier l'image d'un produit au banc d'essai et à le valoriser, ce qui est très efficace ;
- Le sponsoring réseau : le sponsor profitera d'un évènement pour animer son réseau de vente, des délégations, ses correspondants. Il leur donnera la possibilité d'assister à l'évènement dans des

conditions privilégiées ;

- Le mécénat se définit comme la mobilisation de ressources par une entreprise ou un individu au service de cause dites d'intérêt général, ou encore, comme un soutien libre et « gratuit » (sans intérêt financier), apporté aux activités créatives de l'esprit, à la culture. Le bénéfice est à long terme. Sa finalité est de bénéficier d'un impact favorable pour l'image de l'entreprise.

#### **II.4. L'événement d'entreprise**

L'événement est un acte de communication intense qui privilégie la communication de proximité avec un public défini quelle que soit son importance, dans un lieu et à un instant déterminé. C'est une action de communication ponctuelle, destinée à marquer les esprits dans un but précis. Les événements sont de natures extrêmement diverses et s'efforcent de répondre à des objectifs très variés. Il est donc souhaitable de les différencier, car ils ne concernent pas les mêmes publics et n'ont pas la même place dans la stratégie de communication. Dans la pratique, on peut distinguer les événements subis des événements voulus.

- Les événements subis rassemblent tous les événements internes ou externes auxquels l'entreprise est obligée de participer ou ceux qu'elle est tenue d'initier par rapport à la politique générale, notamment sous l'angle commercial. Les salons professionnels et les lancements de produits par exemple sont des événements subis. En effet, un lancement de produit, par exemple, n'arrive pas à l'improviste. Il est programmé longtemps à l'avance dans la stratégie commerciale et constitue en

lui-même l'événement qui sera matérialisé de telle ou telle façon, avec plus ou moins d'éclat, selon les publics visé ou tout simplement les moyens financiers disponibles.

- Les événements voulus dépendent de la volonté de l'entreprise qui, à certains moments, éprouvera le besoin de faire parler d'elle, de ses hommes et d'attirer l'attention sur eux. Les événements de ce genre peuvent également être liés à l'actualité, à la conjoncture ou à une opportunité qui offrira à l'entreprise la possibilité d'exploiter à son profit une certaine situation ou d'apporter à un moment important et judicieux de sa vie le soutien d'un événement créé de toutes pièces.

Un anniversaire, la vente du énième produit, une action de sponsoring ou de mécénat, les conventions d'entreprise, etc. peuvent constituer de tels événements. L'événement ne prend réellement de la valeur pour l'entreprise que si on lui attribue un objectif. Cet objectif servira de fil conducteur et permettra de déterminer plus précisément la nature de l'évènement auquel l'entreprise va participer ou qu'elle va créer et de lui donner toute sa cohérence. Il pourra être, par exemple, la stimulation et fédération du personnel, la stimulation des forces de vente, le développement de la notoriété, l'amélioration ou la modification de l'image, etc.

## **CHAPITRE III. LA COMMUNICATION INTERNE**

La promotion des produits, de la marque et de l'entreprise passe par la communication externe. Mais il est tout aussi important de garder un climat social serein, d'associer les salariés à toutes les actions de l'entreprise et de faire en sorte qu'ils se sentent pris en compte et reconnus. C'est le rôle de la communication interne.

### **III.1. Le rôle de la communication interne**

Si l'on admet que le personnel de l'entreprise est le premier vecteur d'image vers l'extérieur, il devient logique de communiquer vers lui afin que cette image ne pas détériorée par des propos négatifs, des bruits divers ou des rumeurs, mêmes infondés.

#### **III.1.1. Les objectifs de la communication interne**

##### *□ Motiver et fédérer*

La motivation passe par une explication de la vocation de l'entreprise, de sa politique à court et moyen terme, liée à ses objectifs, à ses structures et appartenances éventuelles, ses résultats annuels. C'est pourquoi la formation des cadres hiérarchiques, qui sont les relais permanents de l'information, devra intervenir en complément de l'information. On pourra ainsi obtenir des résultats satisfaisants et durables à travers une véritable politique d'information dont l'objet est de montrer à chaque salarié qu'il n'est pas un simple pion sur l'échiquier de l'entreprise, mais qu'il est pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur salarié. Il ne faut pas non plus oublier que les motivations sont évolutives. Elles changent selon l'état

de chacun et le climat dégagé par le groupe, ce qui constitue une prise en compte psychologique, sociale, professionnelle du contexte. C'est pourquoi la communication interne doit être impérativement considérée et générée comme une technique de management.

#### *a) Les facteurs de démotivation*

Ils peuvent venir de l'externe ou de l'interne. De l'externe ces facteurs sont liés à l'environnement économique, à la conjoncture, à la l'évolution des mentalités, tous les éléments sur lesquels l'entreprise ne peut directement agir. Chacun de ces facteurs est subi par l'entreprise qui ne peut tenter en contrepartie d'apporter des motifs de satisfaction, donc de motivation.

Les facteurs de démotivation en interne peuvent être liés au manager ou à la forme de management : chacun est sensible au fait d'avoir un directeur qui aimable, qui dit bonjour ou merci, qui sait exprimer ses ordres avec clarté et précision, et reconnaître les compétences de ses collaborateurs, au cloisonnement hiérarchique, au manque de responsabilité à l'incertitude dans les objectifs et les projets, à l'absence des moyens, à la routine, etc.

#### *b) Les facteurs de motivation*

On les partage en deux ensembles : certains sont liés à l'environnement de l'entreprise, l'ambiance dans la société et dans le service, le cadre de travail, l'utilité apparente ou expliquée de la fonction, les activités sociales dans l'entreprise.

Les facteurs sont dits d'aspiration quand il s'agit des formes d'intéressement, des avantages en nature, de la promotion au mérite.

Les facteurs d'environnement s'adressent plus aux salariés collectivement, même si chacun y est sensible personnellement. Ils sont plutôt mécaniques. Quant aux facteurs d'aspiration, ils relèvent plus du plan psychologique et interviennent à titre individuel.

Une bonne communication interne se doit de rechercher le dialogue. Il faut pour cela que chacun ait la possibilité de s'exprimer, d'imaginer, de créer. Communiquer, c'est aussi avoir quelque chose à dire. Cependant, on constate qu'il peut y avoir des freins puissants à la communication, notamment :

- La lenteur de l'information ;
- Des réseaux de transmission trop compliqués, qui entraînent parfois la lenteur et parfois la déformation de l'information ;
- Une diffusion excessive de l'information paralyse les circuits au détriment de l'urgence, etc. ;
- La concurrence interne, la rivalité personnelle, le secret ou la censure.

Ces différents obstacles et particulièrement la rétention de points de l'information sont à l'origine d'une rumeur.

### **III.1.2. L'importance de la communication**

Il faut donc communiquer pour motiver. Si l'on s'attache plus particulièrement à l'aspect individuel de la motivation, on doit tenir compte des souhaits, des besoins et des attentes de l'individu. Motiver l'individu, c'est donc tenir compte de son contexte psychologique,

social, professionnel. De plus, les motivations sont évolutives. Elles changent selon l'état de chacun et le climat dégagé par le groupe. Motiver, c'est aussi lutter contre la résistance au changement, c'est modifier les habitudes.

### **III.2. La mise en place d'une politique de la communication interne**

Comme toute démarche de communication, mettre en place une politique de communication interne ne peut être le reflet d'une attitude velléitaire, d'une vue à court terme, d'un comportement démagogique ou d'un élan improvisé.

#### **III.2.1. La démarche de la communication interne**

A partir du moment où le principe d'une politique de la communication est admis, il est nécessaire d'aborder la démarche dans un certain état d'esprit, et en appliquant certains critères de comportement indispensables : la volonté, la transparence, la rapidité, la clarté, le long terme, la ténacité, l'écoute, l'échange et l'anticipation.

#### **III.2.2. Les acteurs de la communication interne**

Ce sont les responsables de la communication interne, les cadres hiérarchiques et l'ensemble des salariés.

### **III.3. Les trois types de la communication interne**

D'une manière générale, toute entreprise déploie sa communication à travers deux dispositifs : un dispositif à dominante information et un autre à dominante communication. Ces deux dispositifs se réalisent à travers les types de communication cidessous.

### **III.3.1. dispositif à dominante information**

- La communication descendante
  - Informer,
  - Expliquer, □ Convaincre,
  - Faire adhérer.
- La communication ascendante

Elle peut être formelle, lorsqu'elle est structurée ; informelle, lorsqu'elle n'est pas structurée. Mais elle peut être qualifiée de bruit ou de rumeur, quand elle n'a ni structure, ni émetteur, ni récepteur connu. Elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée par une information descendante et provoquée quand elle répond ou fait suite à une information descendante.

Les acteurs de la communication ascendante sont les suivants :

- Emetteurs (ouvriers, employés, agents de maitrise, etc.) ;
- Récepteurs (managers, directeurs, etc. ;
- Relais (délégués du personnel, agents de maitrise, responsables de l'information, etc.).

### **III.3.2. Dispositif à dominante communication**

- La communication interactive

C'est souvent au cours de réunions fortuites, d'occasions commerciales, voire festives ou de rencontres informelles que les échanges les plus riches se produisent.

Par ailleurs, des lieux comme le restaurant d'entreprise, la cafétéria, la bibliothèque, sont des lieux de communication mutuelle, informelle. Il faut tenter de

les gérer ou de gérer les informations qui s'y échangent, car de là aussi peuvent naître des rumeurs.

Comme on le sait, une rumeur est une apparence d'information dont on ignore qui en est l'émetteur et le destinataire et qui, n'ayant pas été gérée, s'est déformée et amplifiée. Elle traduit un sentiment de frustration des salaires lorsqu'une tension se manifeste à la suite, par exemple, d'une prise de décision, d'un changement, d'un problème grave pour le personnel. Elle peut également être favorisée par un mauvais climat interne dû à un manager et à son type de management. Une entreprise qui communiquera peu est beaucoup plus fragile face à la rumeur.

### **III.4. Les outils de la communication interne**

#### **III.4.1. Les outils de la communication descendante**

- ✚ Le livret d'accueil : il s'agit sans doute du premier outil de cette catégorie en termes de nécessité et d'utilité. Un livret d'accueil exhaustif contient : le rappel de la politique générale, la présentation de la direction du personnel, des informations liées à l'emploi, des informations concernant les rémunérations, la politique de formation, etc. ;
- ✚ La plaquette institutionnelle : elle est destinée à la fois à l'interne et à l'externe ; lorsque l'entreprise ne dispose pas d'un livret d'accueil, la plaquette institutionnelle peut servir de palliatif. Elle contient l'historique, l'organisation, les réalisations, les dirigeants, les réalisations, les dirigeants, l'esprit ou l'éthique de l'entreprise, l'implantation régionale, etc.

- ✚ Les bulletins d'informations, lettres, notes et circulaires : ils peuvent émaner de plusieurs sources et être uniquement destiné à l'interne ;
- ✚ Le panneau d'affichage obligatoire : Il accueille les informations de la direction et des ressources humaines, des délégués syndicaux, etc. ;
- ✚ Les journées portes ouvertes, les réunions, l'audiovisuelle, l'intranet, les relations humaines et surtout le journal d'entreprise.

### **III.4.2. Les outils de la communication ascendante**

- ✚ Les enquêtes et sondages : ils constituent un processus de gestion qui permet de prendre la température de l'entreprise, apprécier l'état d'esprit des salariés et la qualité du climat interne ;
- ✚ Les groupes de concertation : il s'agit du rassemblement d'un groupe de salariés représentatifs des principales fonctions et à des divers niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Ce groupe a une durée de vie précise et doit travailler sur un sujet donné. il vise impliquer les salariés dans la recherche de solutions par rapport à des problèmes précis, et de ce fait, constitue une source d'informations très riches ;
- ✚ Les cercles de qualité : ils appartiennent autant au domaine de la communication ascendante que de la communication interactive. Ce sont des petits groupes de 5 à 10 personnes. Ils fonctionnent en permanence sur la base de volontariat ; leur objectif est d'étudier et d'analyser toutes les solutions

susceptibles d'améliorer la qualité dans tous les domaines de l'entreprise ou de remédier à des problèmes importants sur ce sujet ;

- ✚ La boîte à idées : elle peut être utile à condition de parfaitement gérer le principe. Il faut informer au préalable le personnel de sa mise en place, lui fixer une mission ou des objectifs, relier cette mission à un thème, lui attribuer une durée de vie assez brève, promettre de récompenser les meilleures suggestions et mettre en pratique la proposition retenue.

### **III.4.3. Les outils de la communication interactive**

Ils sont nombreux, par exemple, certaines réunions informelles, les événements conviviaux, les lieux de rencontres (cafétérias, aires de repos...). Cette liste n'est pas exhaustive. Il ne faut pas oublier qu'en communication, la créativité doit toujours s'exprimer et sous toutes les formes. On doit donc toujours chercher le nouveau moyen, le nouvel événement qui suscitera la curiosité, l'intérêt, la participation du plus grand nombre.

#### ***III.4.3.1. Le journal d'entreprise***

Outil de communication par excellence, le journal d'entreprise est le plus souvent un outil de communication descendante. Or, le journal idéal est celui qui deviendra à plus ou moins brève échéance interactif, en offrant aux salariés la possibilité de s'exprimer dans ses colonnes. A ce moment, il participera pleinement au développement de la communication interne.

#### ***III.4.3.2. Les objectifs et cibles du journal d'entreprise***

Les principaux objectifs sont d'être le lien entre les membres du personnel, créer ou renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, informer sur la politique générale, être le reflet de la vie de l'entreprise, donner des informations spécialisées, présenter les différents départements, services et sites de l'entreprise.

Il est souhaitable que le journal soit destiné à tous les salariés sans exception. Toutefois, on trouve parfois un journal dédié aux cadres uniquement ou aux techniciens. Il est difficile de trancher.

#### **III.4.4. Les étapes d'élaboration du journal d'entreprise**

Généralement, lorsqu'il n'y a pas une structure ou un responsable chargé exclusivement de la communication interne, le journal est sous la tutelle soit du Directeur des Ressources Humaines (DRH), soit de la Direction de la communication. Il incombe donc à la direction concernée de bâtir le projet pour le faire accepter par la Direction Générale qui pourra ainsi, en connaissance de cause, accorder ou non le budget nécessaire. Le projet passera donc par un certain nombre d'étapes.

##### *- Avant la création*

Vérifier l'existence, la qualité et la perception de la politique de la communication :

- ✚ Préciser les objectifs assignés au journal,
- ✚ S'assurer de l'opportunité de sa création,
- ✚ Obtenir l'appui total de la Direction,
- ✚ Demander un budget.

- A la création

- ✚ Faire confirmer l'accord de la Direction Générale soit en présentant un avant-projet, soit pour établir l'avant-projet ;
- ✚ Désigner ou faire nommer un responsable de projet qui en assurera la coordination ;
- ✚ Etablir un cahier des charges rédactionnel qui précisera l'orientation générale du journal (ou la ligne rédactionnelle), les objectifs particuliers, les cibles dominantes, les critères de sélection des articles, le réseau de la correspondance interne. Cette première démarche permettra d'asseoir à l'avance la crédibilité de la publication. Elle fixera la ligne de conduite de l'équipe journalistique, ce qui lui donnera plus de liberté d'action.

Un cadre général doit ensuite être établi. Il fixera notamment la périodicité, le type de contenu, etc. Le sommaire peut ensuite être élaboré. Il peut contenir : l'éditorial, la stratégie de l'entreprise, les informations économiques, les informations sociales, les nouvelles de l'environnement, la page détente, etc.

- A la réalisation

- ✚ Il faut d'abord faire définir un principe de maquette, en général, en passant par une agence spécialisée ;
- ✚ Une fois cette maquette établie, on bâtera ce que l'on appelle le chemin de fer ;
- ✚ L'étape de suivante est celle de la rédaction : soit la structure comprend des collaborateurs capables de

rédiger en style journalistique, soit on fait appel à des pigistes, la plupart du temps spécialisés en journalisme d'entreprise ;

- ✚ La mise en page du texte se fait, aujourd'hui la plupart du temps par la PAO et en interne ;
- ✚ L'impression et le façonnage se font ensuite chez l'imprimeur ;
- ✚ La diffusion enfin est la dernière étape. L'idéal est d'avoir le budget suffisant pour adresser nominativement le journal au domicile de chaque salarié.

## **CONCLUSION**

L'entreprise n'est pas un élément isolé et indépendant. Elle fait partie d'un système économique et ne peut fonctionner seule. La collectivité dans son ensemble sollicite et pose des questions à l'entreprise. Elle doit ainsi justifier son utilité sociale.

L'entreprise est donc une entité complexe dans une collectivité qui l'est également. Pour manifester sa présence, faire comprendre ses objectifs, motiver et fédérer son personnel, elle doit communiquer tant en interne qu'en externe. C'est pourquoi toute entreprise a besoin de mettre en place une communication efficace au maximum, de travailler selon une stratégie soigneusement réfléchie, calculée et élaborée avec la plus grande rigueur.

## **TABLE DES MATIERES**

INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE I. LES GRANDS PRINCIPES DE LA .....	7
COMMUNICATION D'ENTREPRISE.....	7
I.1. Les préalables à la stratégie de communication .....	7
I.1.1. L'image de l'entreprise.....	7
I.1.2. L'audit .....	11
I.1.3. L'identité visuelle .....	12
I.2. La stratégie de communication .....	14
CHAPITRE II. LES PRINCIPAUX OUTILS DE LA .....	21
COMMUNICATION EXTERNE.....	21
II.1. les relations presse .....	21
II.1.1. Les outils des relations presse.....	22
II.2. Les relations publiques .....	24
II.3. Le Parrainage.....	25
II.4. L'événement d'entreprise.....	26
CHAPITRE III. LA COMMUNICATION INTERNE.....	28
III.1. Le rôle de a communication interne.....	28
III.1.1. Les objectifs de la communication interne ...	28
III.1.2. L'importance de la communication .....	30
III.2. La mise en place d'une politique de la .....	31
communication interne .....	31
III.2.1. La démarche de la communication interne ...	31
III.2.2. Les acteurs de la communication interne .....	31
III.3. Les trois types de la communication interne.....	31
III.3.1. dispositif à dominante information .....	32

III.3.2. Dispositif à dominante communication.....	32
III.4. Les outils de la communication interne .....	33
III.4.1. Les outils de la communication descendante	33
III.4.2. Les outils de la communication ascendante..	34
III.4.3. Les outils de la communication interactive ...	35
III.4.4. Les étapes d'élaboration du journal d'entreprise .....	36
CONCLUSION .....	39
TABLE DES MATIERES.....	40