

UNIVERSITE PEDAGOGIQUE NATIONALE
FACUTE DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION



B.P. 8815
KINSHASA/NGALIEMA

PANORAMA DE LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS



Prof. Ordinaire SISI KAYAN

UPN/KINSHASA 2026

SURVOL DES DOMAINES DE LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS

La communication des organisations est l'ensemble des messages échangés par une entité (entreprise, institution) avec ses publics internes (employés) et externes (clients, fournisseurs, grand public) pour atteindre ses objectifs, construire son image et assurer son bon fonctionnement, englobant des domaines variés comme la communication interne (descendante, ascendante, horizontale), la communication externe (commerciale, institutionnelle) et la gestion de crise. Elle est stratégique pour la coordination, la motivation et l'efficacité, utilisant divers canaux (digital, presse, événementiel) et nécessitant une stratégie claire avec des objectifs et des cibles définis.

Toute organisation a besoin de trois leviers de communication pour développer et raffermir sa réputation :

- d'abord une communication explicite et intentionnelle
- ensuite une communication implicite dans les actions
- et enfin la communication qui voyage à travers les réseaux de relations.

On parle en fait de trois registres de la communication :

- La communication de persuasion
- La communication d'influence
- La communication stratégique

Les disciplines (axes) de la communication dans l'organisation

Dans le langage académique et professionnel il y a plusieurs termes pour indiquer la *communication business related*, probablement parce qu'il s'agit d'un concept qui concerne plusieurs champs, allant du marketing à la philosophie.

1. Marketing

Actuellement, les études de marketing sont passées d'une vision de la communication limitée à la promotion à une vision de communication intégrée. La communication de marketing a été traditionnellement centrée sur la publicité sur la vente personnelle, sur la promotion des ventes, sur les relations publiques du produit et le direct marketing. La nécessité d'employer une multitude instruments de promotion et de communication, et de les gérer de manière coordonnée, a conduit à l'émergence du concept de *promotional mix* ou la *mix communication*.

Il s'agit en fait d'affirmer une logique de coordination tactique entre les éléments de *promotional mix* et aussi stratégique. On en arrive ainsi à une communication intégrée du marketing qui propose une vision unitaire des activités de communication.

2. La communication intégrée de l'entreprise

À partir des années 90, il y a une sorte de prise de conscience de l'interdépendance entre les clients et les autres interlocuteurs de l'entreprise. Même la plus grande instrumentation a mis en évidence la nécessité et l'opportunité de s'adresser non seulement aux clients finaux, bien plus à un public plus large d'interlocuteurs. L'horizon de la communication de marketing s'est donc élargi aux nouveaux clients et s'est développé en communication intégrée d'entreprise.

La communication intégrée d'entreprise est caractérisée par la non identification des publics cibles

ou d'un *target* particulier.

La distinction qu'on fait entre la communication interne et la communication externe, qui par ailleurs est très classique, se basent justement sur la distinction de cibles internes et externes. Or cette distinction ne répond ou ne reflète plus les exigences des organisations dans la structure managériale actuelle, il est nécessaire d'identifier des catégories basées sur des éléments distinctifs comme les objectifs et les contenus. Ce critère porte à identifier des catégories de communication gérées traditionnellement par de différentes fonctions de l'entreprise.

Ceci nous amène à identifier quatre zones (aires) de la communication intégrée d'entreprise: la communication de marketing, la communication institutionnelle, la communication « gestionnelle » et la communication économique ou financière.¹

La communication de marketing

Elle sert à gérer les relations avec les clients intermédiaires et finaux, en leur présentant de manière claire et transparente le bénéfice offert en termes de satisfaction de besoin et de la qualité. La communication de marketing crée la valeur à travers les résultats de l'organisation qu'elle concourt à déterminer : grand volume de ventes, augmentation du marché, diffusion de la notoriété du produit, construction et amélioration de l'image du produit, le renforcement de la marque et surtout la satisfaction, la confiance et la fidélité des clients.

La communication institutionnelle

Elle sert à gérer les relations avec les sujets internes et externes auxquelles il faut faire connaître l'entreprise en tant que telle, ses valeurs, sa mission et tout ce qui la caractérise.

Elle a pour but d'augmenter, d'améliorer les relations avec les contextes de référence pour obtenir consensus et légitimation.

La communication institutionnelle crée la valeur parce que si l'entreprise est insérée de manière harmonieuse dans l'environnement, elle aura beaucoup d'opportunités pour se développer et développer ses potentialités ou donner un bon rendement, et ne rencontrera que peu d'obstacles dans ses actions.

La communication « gestionnelle »

Elle est orientée à gérer les relations avec les sujets directement ou indirectement engagés dans le fonctionnement de l'entreprise, afin de coordonner l'activité et développer et partager les ressources de connaissance, tout en incluant la chaîne entière des valeurs. La communication « gestionnelle » crée la valeur à travers la construction et le renforcement de l'identité et de la culture de l'entreprise, la consolidation du climat du travail la création du sens d'appartenance, de la cohésion et de la participation à l'atteinte des objectifs de l'entreprise de la part de tout le personnel.

La communication economico-financière

La communication économique et financière sert à gouverner les relations avec les porteurs des ressources comme les investisseurs institutionnels et les actionnaires. Son contenu concerne les aspects économiques patrimoniaux de rendement de la gestion de l'entreprise tout aussi bien ceux du passé que ceux prospectés pour l'avenir, afin de construire des attentes justes de la part des

¹ Alessadra Mazzei, *Strategia e management della comunicazione d'impresa. Relazioni e sense-making per gestire e competere*, Milano, FrancoAngeli, 2015, pp. 16-17.

interlocuteurs.

La communication économique financière crée la valeur dans ce sens qu'elle favorise le développement d'une connaissance argumentée et documentaire sur les réalités de l'entreprise et la confiance des porteurs de ressources vers l'entreprise. Elle consolide enfin la crédibilité stratégique et le rendement sur le marché.

Ainsi comprise, la communication des organisations est à entendre comme processus de création et de diffusion des valeurs d'entreprise. (Vicari 1991, Fioca 1994, Corvi 2007). Dans toutes ces 4 zones de la communication, on voit revenir les concepts de confiance, de relation et de connaissance, tandis que seuls les interlocuteurs changent. Et puisque communiquer signifie créer de la valeur, et l'action de communiquer développe des relations de confiance et de connaissance, les relations représentent l'élément de base de la création de la valeur d'entreprise (Vicari, 1991) et la communication n'est rien d'autre que l'une des voies, sûrement l'une des plus importantes, parcourables par une entreprise pour créer de la valeur" (Fiocca, 1993, 92).

3. L'organizational communication

Selon Goldhaber, l'*organizational communication* est un processus de création et d'échange des messages à l'intérieur d'un réseau de relations d'interdépendance pour faire face à un environnement d'incertitude (Goldhaber, 1993, 15).

Les études sur l'*organizational communication* sont très nombreuses avec une ample et variable diversification (Putnam, Nicotera, 2009; Putnam, Numby, 2013). Pour comprendre les différents thèmes de recherche dans cette discipline, il convient de dégager six filières dont chacune est rendue par une métaphore:

- La métaphore de la conduite décrit l'organisation comme un récipient de canaux à travers lesquels les informations coulent. La communication est considérée ici comme un instrument de transmission d'informations.
- La métaphore de la lente souligne le fait que l'organisation est comme un œil qui contrôle et surveille continuellement l'environnement, à la recherche des informations, les analyses, les réoriente.
- La métaphore de la connexion se base sur la perspective systémique des organisations selon laquelle l'organisation est un réseau de relation de connexion entre les divers systèmes, sous-systèmes et sur-systèmes qui la composent et dont elle fait partie, animés par une tension continue de s'adapter au contexte externe.
- La métaphore de l'action étudie l'organisation comme ensemble d'actions sociales coordonnées qui activent des règles dans leur déroulement. Ici la communication apparaît comme un processus d'interaction sociale qui attribue le sens aux événements et constitue les significations partagées.
- La métaphore des symboles souligne la caractéristique de l'organisation comme un texte littéraire ou une narration. Il s'agit ici de la culture et des valeurs de l'organisation (variables soft de l'organisation), les règles d'interaction et la symbolique organisationnelle. La communication devient ainsi un processus d'interprétation et de représentation à travers la création.
- La métaphore de la voix comprend le contexte de l'organisation comme chorale des voix provenant des sujets et des différents groupes internes. La communication est vue ici comme ensemble des procédés d'expression, surfractions et distorsion de différentes voix présentes dans l'organisation.

– La métaphore du discours voit l'organisation comme un texte et comme un ensemble de conversation qui se développent dans le temps. La communication équivaut au concept de conversation et est au même moment un processus et une structure, une action et un signifié.

Une telle reconstruction permet de mettre en évidence, dans les études de communication des organisations, les tendances suivantes:

- La première tendance est que communication et organisation coïncident. Dans le passé, les études sur la communication les organisations considéraient la communication comme un phénomène inclus dans les structures organisatrices pré-existantes à la communication. Ces études mettaient ainsi en évidence le fait que les besoins de la communication évoluent suivant les modèles organisationnels (Goldhaber, 1974 et 1993; Jablin et al. 1987; Kreps, 1992; Conrad, 1994; Invernizzi, 2000). Les théories plus récentes montrent combien communication et organisation sont deux concepts équivalents (Tompkins, Wanca-Thibault, 2001). Pour eux, la communication est la figure et le sol, le dessin et le canevas d'une organisation.
- La deuxième tendance est celle qui dit que la communication façonne l'organisation, la redéfinit de manière continue et en est même l'essence (McPhee, Scott Paole, 2001). On en arrive ainsi à ce qu'on appelle la théorie communicationnelle de l'organisation (Deetz, 2001; McPhee, Scott Paole, 2001) selon laquelle l'organisation est un texte produit par un ensemble d'auteurs à travers la conversation (Taylor, 1993). C'est dire en fait que la communication est communication par sa nature. Ce développement s'est consolidé dans ce qu'on appelle la "Communication Constitutive of Organization", appelée CCO Principe (Ashcraft et al., 2009).

On parle donc de plus en plus de la « communication organisationnelle » dont la finalité est de comprendre et aider le développement d'une organisation. Dans cette optique, on note de très forts liens entre la communication et les stratégies de business de l'organisation dont elle est considérée partie intégrante, variable qui la définit et levier qui en facilite l'évolution.

Les 4 catégories de l'*organizational communication*:

– La négociation de l'appartenance: Il s'agit de la communication d'une organisation qui fonde, maintient et transforme les relations avec chacune de ses composantes. Il s'agit en clair de répondre à la question: "qui sommes-nous"? Le sens d'appartenance à une organisation n'est pas un processus naturel, mais il se constitue à travers la communication.

– L'auto structuration: Elle consiste dans des processus de communication à travers lesquels des individus de l'organisation structurent les normes, les règles, les plans, les organigrammes. Il s'agit de répondre à la question: "A travers quelles règles opérons-nous"? Les individus s'efforcent de définir ou influencer le rôle de membres dans l'organisation, le status et les relations avec l'organisation. Ici aussi, l'organisation n'est pas un processus naturel, elle se forme dans le temps par un mécanisme de communication.

– La coordination des activités : Elle se déroule par le canal des processus de communication par lesquels les individus trouvent des adaptations pour réaliser les processus de travail défini avec l'auto structuration. Il s'agit de répondre à la question : "Quel travail faisons-nous" ? Le processus précédent (auto structuration) crée la division du travail et aussi une anticipation de la coordination des activités. Il reste cependant le rajustement des processus de travail ainsi que la résolution des problèmes immédiats qui exige la communication que dans ce cas on appelle "coordination".

– Le positionnement institutionnel : Il se déroule à travers des processus de communication avec des clients, les fournisseurs, les régulateurs..., pour créer la légitimité (légitimation), négocier

l'identité et faire reconnaître l'organisation dans son contexte (environnement). Il s'agit de répondre à la question : “Quelles sont les forces externes qui nous légitiment et quelle communication est importante pour être acceptée”. C'est un processus de négociation d'identité, toujours en comparaison avec les autres organisations, à travers les relations avec les stakeholders.

4. Les relations publiques

Dans ces différentes études, le rôle des relations publiques est à souligner (Grunig, Hunt, 1984 ; Kitchen, 2003 ; Invernizzi, 2005 ; Cutlip, Center, Broom, 2006 ; Tench, Yeomans, 2009). Celles-ci se déclinent comme:

- communication aux publics
- gestion des relations
- Positionnement et gestion de la réputation.

5. La communication en temps de crise

Etant donné que toute organisation ou institution est exposée aux crises internes ou externes, il est important d'asseoir dans le cadre de la politique communicative, un mécanisme de gestion de la crise du point de vue de la communication, en désamorçant ses risques éventuels sur la réputation et l'image de l'organisation d'une part, et d'en prévenir l'avènement par une bonne gestion des conflits potentiels, d'autre part.

Les domaines de la communication

On peut définir les grands domaines de la communication à partir du type d'organisation qui communique, du type du public auquel on s'adresse ou de la finalité des messages.

1. **La communication commerciale** : Elle est essentiellement des entreprises privées ; elle a pour but de promouvoir des marques ou produits auprès des consommateurs particuliers ou les clients professionnels. Elle s'adresse aussi aux distributeurs (centrale d'achat, commerçants) et à la force de vente (commerciaux).
2. **La communication publique** : Elle émane de l'État, des organisations internationales, des collectivités locales (villes, régions...). Ces entités s'adressent aux individus en tant que citoyens ou usagers des services publics qu'il faut informer, faire adhérer aux projets. Elle cherche aussi à attirer les investisseurs et touristes sur leur territoire.
3. **La communication sociale** : Elle cherche à modifier les comportements et attitudes des individus et des organisations dans le domaine de la santé, du développement durable, de la sécurité. Elle sollicite la solidarité du public pour des causes humanitaires ou environnementales. Elle émane d'organismes publics, d'associations, de ONG.
4. **La communication institutionnelle** : Elle cherche à promouvoir les valeurs des entreprises ou des autres organisations, à leur attirer la sympathie des citoyens, des élus, des investisseurs afin de faciliter leur développement à long terme.
5. **La communication culturelle** : Son rôle est de promouvoir des spectacles, des expositions, des musées.
6. **La communication interne** : dans les grandes organisations (essentiellement entreprises et administrations) elle vise à informer et motiver le personnel (salariés fonctionnaires).

Le réseau des intervenants

La communication s'appuie sur un ensemble des compétences, de techniques et d'outils qui ne sont jamais tous réunis au sein de l'organisation qui désire entreprendre un projet de communication

Les messages qui parviennent au public résulte d'une collaboration entre l'annonceur, l'agence conseil en communication ouï, et un réseau de prestataire spécialisé.

La mission du communicateur interne consiste :

1. de manière générale et en adéquation avec la politique de communication globale, à appuyer la stratégie générale de son organisation ;
2. de manière spécifique, à :
 - concevoir, développer et mettre en œuvre une stratégie de communication interne performante, proactive, motivante et professionnelle ;
 - faire connaître et comprendre la mission, la vision et les valeurs de l'organisation de même que ses différents processus de fonctionnement, et contribuer ensuite à y faire adhérer l'ensemble des collaborateurs, participant de la sorte à l'ancrage de la culture d'entreprise ;
 - conseiller, coacher et accompagner, à un niveau stratégique et opérationnel, les différentes parties prenantes (direction, responsables, collaborateurs...) dans le choix et la mise en œuvre de leurs actions de communication en fournissant suggestions, recommandations, appui méthodologique, outils et moyens ;
 - stimuler le dialogue et l'interaction au sein de l'organisation, de ses différentes entités, des réseaux internes et de l'ensemble des collaborateurs de sorte à créer des liens et le cas échéant, intervenir comme médiateur, régulateur ou facilitateur ;
 - contribuer à l'amélioration du niveau de cohésion, de motivation, d'engagement et de bien-être des collaborateurs en créant du sens au sein de l'organisation et de ses entités ;
 - contribuer à l'amélioration de l'image de l'organisation en tant qu'employeur en intéressant l'ensemble des collaborateurs aux activités et aux résultats de l'organisation de façon à en faire des ambassadeurs ;
 - développer un système de veille dans le but d'anticiper les événements ;
 - gérer la communication interne de crise et de changement ;
 - évaluer en permanence la stratégie et les actions de communication interne afin d'entretenir et améliorer de manière continue le processus de communication .

La Communication Globale *(Communication & Organisation)*

Définition de la communication globale

La communication globale est un **pilier stratégique** permettant à une organisation d'exister, d'être comprise et reconnue.

Elle repose sur la **cohérence**, l'**harmonisation** et l'**intégration** de toutes les actions et messages.

Dans un contexte marqué par la mondialisation, la digitalisation et la multiplication des canaux de communication, les organisations sont confrontées à un risque majeur : l'**éparpillement des messages**. La communication globale émerge alors comme une réponse stratégique visant à assurer une **cohérence transversale**, une **unité d'image**, et une **complémentarité des actions** au sein de l'organisation. Concept mobilisé depuis les années 1990, notamment sous l'influence des travaux sur la **communication intégrée**, la communication globale regroupe l'ensemble des démarches internes et externes permettant de gérer la réputation, l'identité et la visibilité de l'organisation.

La communication globale correspond à une **vision systémique** de la communication dans l'organisation. Elle intègre toutes les formes de communication (interne, institutionnelle, commerciale, financière, digitale, etc.) pour construire une **image homogène** auprès des différentes parties prenantes.

L'organisation est considérée comme un **système communicant**, dans lequel chaque action, chaque signal, chaque document prend part à la construction de sens.

La **communication globale** désigne l'ensemble des actions de communication internes et externes d'une organisation, pensées de manière cohérente, alignée et stratégique. Elle vise à assurer une **image unifiée**, un **discours commun** et une **identité forte** sur tous les supports.

C'est une vision **transversale** de la communication : tout communique et tout a un impact.

Principes de la communication globale :

1. Cohérence des messages : l'ensemble des messages doit converger vers la même identité.
2. Unification du discours : communication interne/externe, institutionnelle/commerciale, on-line/off-line doivent se répondre.
3. Continuité : la communication se construit sur la durée.
4. Complémentarité des actions
5. Coordination des différents services
6. Harmonisation visuelle et éditoriale
7. Transversalité : tous les acteurs internes participent à la communication.

Objectifs de la communication globale

Objectif général :

Assurer la **cohérence** et la **complémentarité** entre toutes les formes de communication.

Objectifs spécifiques :

- Renforcer l'**image** et la **réputation** de l'organisation
- Donner une **vision claire** de l'entreprise : valeurs, culture, positionnement
- Harmoniser les **messages** et les **supports**
- Mobiliser et fédérer les **publics internes**
- Informer, convaincre et fidéliser les **publics externes**
- Développer la **performance**, la **visibilité** et l'**attractivité**

Exemples concrets

✓ Une entreprise lance un nouveau logo

→ Elle met à jour tous ses supports internes et externes = Communication visuelle globale

✓ Une marque met en cohérence ses pubs TV, réseaux sociaux et affiches

→ Communication marketing intégrée

✓ Une organisation accompagne un changement interne (nouveaux outils, fusion...)

→ Communication interne globale

Les composantes de la communication globale

La communication globale s'organise autour de trois pôles principaux.

La communication institutionnelle

Elle vise à promouvoir l'**image de l'organisation** (et non ses produits).

Objectifs :

- construire une identité
- inspirer confiance
- valoriser les engagements sociaux, éthiques, environnementaux
- dialoguer avec les pouvoirs publics, les médias, les partenaires

La communication commerciale

Elle vise à promouvoir les **produits et services**.

Ses outils incluent :

- publicité
- relations publiques commerciales
- marketing direct
- campagnes digitales
- promotions, sponsoring, événementiel

La communication interne

Elle concerne les publics internes : salariés, managers, partenaires internes.

Objectifs :

- mobiliser et motiver
- accompagner les changements
- développer la culture d'entreprise
- favoriser la circulation de l'information

La communication intégrée (IMC)

Concept clé de la communication globale, la communication intégrée (*Integrated Marketing Communication*) organise l'ensemble des actions pour assurer une **unité stratégique**.

Principes :

- message central unique
- déclinaison selon les cibles
- coordination des supports
- harmonisation visuelle et éditoriale
- synergie des canaux (print, digital, relations publiques, réseaux sociaux, etc.)

Les outils de la communication globale

Identité de marque

- Logotype
- Charte graphique
- Ton éditorial
- Valeurs, mission, vision

Supports numériques

- Site web
- Réseaux sociaux
- Newsletters
- Blogs, podcasts
- Référencement SEO/SEA

Communication média

- Presse
- TV/radio
- Affichage
- Communication d'influence

Communication hors-média

- Événementiel

- Street marketing
- Sponsoring
- Marketing direct

Outils internes

- Intranet
- Magazines internes
- Réunions, séminaires
- Réseaux sociaux d'entreprise (RSE)
- Communication managériale

Processus stratégique de communication globale

La communication globale s'inscrit dans une démarche stratégique organisée en phases.

Diagnostic

- Analyse interne (culture, identité, communication existante, forces/faiblesses)
- Analyse externe (concurrence, marché, attentes des publics, tendances)
- Audit d'image et e-réputation
- Cartographie des parties prenantes
- Étude des besoins des publics

Définition des publics

Distinctions :

- publics internes
- publics externes (clients, médias, institutions, partenaires...)
- parties prenantes stratégiques

Cible principale, secondaire, cœur de cible, cible intermédiaire et autres (périphériques)

Formulation des objectifs

Un bon objectif suit la méthode **SMART** (spécifiques, mesurables, atteignables/réalisables, réalistes, temporels)

Positionnement et messages (Cognitif, affectif, conatif)

- Message maître (message central)
- Déclinaisons selon les cibles (messages adaptés par public)
- éléments de langage
- storytelling

Élaboration du plan de communication

- choix des actions

- choix des supports
- coordination des canaux
- budget
- calendrier (Gantt)

Évaluation et indicateurs

- KPI (indicateurs de performance)
- mesure de l'impact médiatique
- analyse d'audience
- enquêtes de perception
- Enquêtes, statistiques, bilan de campagne

Les enjeux actuels de la communication globale

Digitalisation

La multiplication des plateformes exige une **hyper-cohérence** pour éviter les contradictions.

Rôle des internautes

L'utilisateur devient **co-communicant**, notamment via :

- réseaux sociaux
- commentaires
- contenus générés (UGC)

E-réputation

La réputation numérique nécessite :

- veille stratégique
- gestion de crise en ligne
- réponses rapides et coordonnées

Responsabilité sociétale (RSE)

Attentes croissantes autour :

- transparence
- engagement écologique
- inclusion
- traçabilité

Mutation des modèles organisationnels

Avec le travail hybride, la communication interne devient un enjeu central :

- sentiment d'appartenance
- diffusion de l'information

- accompagnement des transformations

Somme toute, la communication globale représente aujourd'hui un **levier stratégique essentiel** pour toute organisation souhaitant maîtriser son image, développer sa réputation et assurer la cohérence de ses messages. Ancrée dans une vision systémique, elle mobilise des outils, des processus et des analyses qui permettent de créer une **identité forte et cohérente**, indispensable dans un environnement informationnel dense et fragmenté.

Références bibliographiques (classiques et universitaires)

Ouvrages généraux

- Bernard Dagenais, *Le métier de communiquer*, Presses de l'Université Laval.
- Luc Boltanski & Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.
- Philippe Bouquillion & Yolande Vallée, *Communication et organisation*, CNRS Éditions.
- Alex Mucchielli, *La communication interne*, Armand Colin.
- Joëlle Farchy, *Économie des médias*, La Découverte.

Communication globale et intégrée

- G. Ang, *La communication globale*, Nathan Université.
- Duncan, Tom, *Principles of Advertising & IMC*, McGraw-Hill.
- Kliatchko, Jerry, "Towards a New Definition of Integrated Marketing Communications", 2008.

Communication interne

- Thierry Libaert, *La communication interne*, Dunod.
- Françoise Bernard, *Communiquer dans l'entreprise*, PUF.

Communication institutionnelle

- Daniel Bounoux, *Introduction aux sciences de l'information et de la communication*, La Découverte.
- Libaert Thierry, *La communication d'entreprise*, Dunod.

Stratégie et marketing

- Kapferer, Jean-Noël, *Les marques : capital de l'entreprise*, Eyrolles.
- Kotler, Philip, *Marketing Management*, Pearson.

Communication stratégique des Institutions

La **communication stratégique des institutions** regroupe l'ensemble des actions de communication planifiées par une organisation publique (ministère, mairie, organisme public, organisation internationale, etc.) afin de faire comprendre ses décisions, légitimer son action, construire la confiance et maintenir le lien avec les citoyens.

Elle a une forte dimension **politique, sociétale et symbolique**, car elle touche à l'intérêt général.

Définition

La communication institutionnelle désigne l'ensemble des actions de communication mises en place par une organisation (publique ou privée) pour :

- Promouvoir son image, ses valeurs et sa mission
- Informer ses publics cibles (internes et externes)
- Renforcer sa crédibilité et sa légitimité

Elle se distingue de la communication commerciale qui vise essentiellement à vendre un produit ou un service.

Objectifs principaux

- Renforcer l'image et la réputation : montrer que l'institution est fiable, compétente et engagée.
- Informer : partager des informations sur ses missions, ses actions, ses résultats ou ses projets.
- Créer de la confiance : auprès du public, des partenaires et des collaborateurs.
- Fidéliser et mobiliser : encourager l'adhésion aux valeurs et à la mission de l'organisation.

Publics cibles

- Internes : salariés, dirigeants, bénévoles, étudiants (dans le cas d'établissements éducatifs)
- Externes : grand public, médias, partenaires, institutions, clients, investisseurs

Outils et supports

- Supports écrits : brochures, rapports annuels, newsletters, communiqués de presse
- Supports digitaux : site web institutionnel, réseaux sociaux, blogs
- Événementiel : conférences, séminaires, journées portes ouvertes
- Médias : interviews, publications dans la presse, participation à des émissions

5. Exemples

- Une mairie qui communique sur ses projets d'aménagement ou ses actions sociales.
- Une université qui met en avant ses programmes, ses chercheurs et ses succès.
- Une entreprise qui valorise sa politique RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

En résumé, la communication institutionnelle est un outil stratégique pour construire et maintenir une image positive, crédible et cohérente de l'organisation auprès de ses différents publics.

La communication institutionnelle est :

- **Non commerciale**
- **Centrée sur l'image, la mission, les valeurs**
- **Visé l'intérêt général et la légitimité démocratique**

La communication stratégique va plus loin : elle articule **objectifs, cibles, messages et actions** pour atteindre des résultats mesurables.

Finalités de la communication institutionnelle

- **Inform**er sobre les politiques publiques, décisions, dispositifs.
- **Légitimer** l'action publique et renforcer la confiance.
- **Mobiliser** les citoyens autour d'un projet collectif.
- **Prévenir ou gérer** les crises.
- **Promouvoir** les valeurs et l'identité de l'institution.
- **Faciliter** la participation citoyenne.

LES FONDEMENTS DE LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE

Logique d'intérêt général

Contrairement à une organisation privée, les institutions doivent :

- rendre compte,
- être transparentes,
- protéger la cohésion sociale.

Cadre juridique et éthique

La communication publique est encadrée :

- interdiction de communication partisane (hors campagne),
- obligation d'égalité d'accès à l'information,
- transparence et neutralité.

Acteurs

- Les services communication / DICOM
- Les décideurs politiques (maire, ministre...)
- Les institutions partenaires
- Les médias
- Les citoyens et groupes d'influence (associations, syndicats)

PROCESSUS DE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

1. Analyse stratégique

- Analyse de l'opinion, du contexte
- Cartographie des publics (citoyens, usagers, médias, élus, agents...)
- Analyse des enjeux et risques
- Diagnostic (SWOT institutionnel)

2. Définition des objectifs

Objectifs possibles :

- Compréhension d'une réforme
- Adhésion à une politique
- Amélioration de la réputation
- Changement de comportement (ex : sécurité routière)

Doivent être SMART.

3. Cibles / Publics

- Grand public
- Usagers
- Acteurs territoriaux
- Médias
- Agents internes
- Influenceurs, leaders d'opinion

4. Messages

Types de messages :

- Informer : "Ce qui change"
- Rassurer : "Pourquoi c'est utile / sûr"
- Engager : "Comment participer"

Messages doivent être : *clairs, cohérents, adaptés à chaque cible.*

OUTILS ET CANAUX DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

1. Communication externe

- Médias traditionnels : communiqués, conférences de presse
- Campagnes publiques (affichage, TV, radio, digital)
- Réseaux sociaux (Twitter/X, Facebook, Instagram, TikTok)
- Sites web institutionnels

- Relations publiques : événements, inaugurations, rencontres

2. Communication interne

- Intranet
- Newsletters internes
- Séminaires et réunions
- Livres blancs, rapports

3. Communication digitale

- Stratégie de contenus
- Vidéos pédagogiques
- Infographies
- Participation citoyenne en ligne

LA COMMUNICATION DE CRISE

1. Principes majeurs

- Réactivité
- Transparence
- Exactitude
- Empathie
- Cohérence des messages

2. Phases d'une crise

1. **Pré-crise** : anticipation, plan de crise, porte-parole formés
2. **Crise** : messages clés, cellule de crise, communication continue
3. **Post-crise** : évaluation, correction, restitution au public

3. Rôle du porte-parole

- Incarner l'institution
- Donner des messages clairs
- Maintenir la confiance

IDENTITÉ & IMAGE INSTITUTIONNELLE

1. Identité institutionnelle

Composée de :

- Mission
- Valeurs

- Vision
- Histoire
- Culture

2. Image institutionnelle

Ce que le public perçoit → nécessite un suivi :

- Baromètres d'opinion
- Analyse des médias
- Études de perception

3. Branding public

- Logo, charte graphique
- Ton éditorial
- Cohérence globale

ÉVALUATION ET MESURE DE LA COMMUNICATION

1. Indicateurs de performance

- Taux de compréhension
- Audience média
- Engagement numérique
- Participation citoyenne
- Taux de satisfaction des usagers

2. Retour sur investissement public (ROIP)

Même si non marchand, une communication efficace permet :

- meilleure adhésion,
- réduction des risques de crise,
- amélioration du service public.

VIII. EXEMPLES DE STRATÉGIES INSTITUTIONNELLES

1. Campagnes de santé publique

Ex : prévention, vaccination, dépistage.

2. Communication autour d'une réforme

Expliquer simplement → pédagogie → vidéos explicatives.

3. Communication territoriale

Valorisation du territoire, attractivité, participation locale.

4. Communication européenne ou internationale

Objectifs : transparence, pédagogie et adhésion citoyenne.

Somme toute, la communication stratégique des institutions est une **communication de responsabilité**, orientée vers l'intérêt général et fondée sur la transparence, l'efficacité et la cohérence. Elle mobilise des outils professionnels et doit répondre à une exigence démocratique : **expliquer, rassurer, convaincre et associer les citoyens.**

Communication stratégique des institutions : Version détaillée avec schémas et références

La communication stratégique des institutions est une discipline qui combine **communication, management et sciences politiques**. Elle vise à gérer l'image, l'information et les relations avec les différents publics de manière planifiée et cohérente, en particulier dans le cadre de l'action publique.

Objectifs principaux :

- Informer et sensibiliser le public
- Légitimer l'action institutionnelle
- Prévenir et gérer les crises
- Construire une image crédible et cohérente

Schéma 1 : Communication institutionnelle vs communication commerciale

| Institutionnelle | Commerciale |
|---|-----------------------------|
| Objectif : intérêt général | Objectif : profit |
| Public : citoyens, médias | Public : clients |
| Message : neutre, pédagogique | Message : promotionnel |
| Médias : presse, réseaux, campagnes publiques | Médias : publicité, réseaux |

Fondements et enjeux

La communication stratégique des institutions est la **gestion planifiée de l'information et des messages** afin d'influencer positivement la perception du public et d'atteindre des objectifs institutionnels.

Enjeux

- Légitimité politique : renforcer la confiance dans l'action publique.
- Efficacité sociale : encourager la participation citoyenne.
- Gestion de la réputation : image cohérente, prévention des crises.
- Communication de crise : limiter les impacts négatifs.

Cadre légal et éthique

- Neutralité politique
- Transparence et accessibilité de l'information
- Respect de la vie privée et des données personnelles

Référence :

- Charaudeau, P. (2011). *La communication politique*. Paris: Armand Colin.
- Laroche, H. (2019). *Communication publique et stratégie institutionnelle*. L'Harmattan.

Processus de communication stratégique

1. Analyse stratégique

- Étude des publics (internes, externes)
- Analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces)
- Identification des enjeux et risques

Schéma 2 : Processus de planification stratégique

Analyse -> Objectifs -> Cibles -> Messages -> Canaux -> Mise en œuvre -> Évaluation

2. Définition des objectifs

- Informer, sensibiliser, mobiliser
- Changer la perception ou le comportement
- Doivent être SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels

3. Cibles et publics

- Citoyens
- Médias
- Agents internes
- Partenaires institutionnels
- Leaders d'opinion

4. Messages

- Doivent être clairs, simples, cohérents
- Adapter le ton selon le public
- Utilisation de storytelling institutionnel

Référence :

- Chaffee, S., & Berger, B. (1987). *Theories of communication and information*. Longman.

Outils et canaux

1. Communication externe

- Communiqués et conférences de presse
- Campagnes publicitaires et affichage
- Réseaux sociaux et sites web institutionnels
- Événements et relations publiques

2. Communication interne

- Intranet et newsletters

- Réunions et séminaires
- Guides et rapports internes

3. Communication digitale

- Stratégie de contenus (vidéos, infographies)
- Participation citoyenne en ligne
- Gestion des réseaux sociaux et veille digitale

Schéma 3 : Les canaux de communication institutionnelle

Externe : Médias, campagnes, réseaux sociaux

Interne : Intranet, newsletters, réunions

Digitale : Contenus, e-participation, vidéos

Référence :

- Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications.

Communication de crise

1. Principes

- Réactivité
- Transparence et exactitude
- Empathie et cohérence

2. Phases

1. Pré-crise : anticipation et planification
2. Crise : diffusion de messages clairs
3. Post-crise : évaluation et retour d'expérience

Schéma 4 : Cycle de communication de crise

Pré-crise -> Crise -> Post-crise

Référence :

- Coombs, W. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage.

Identité et image institutionnelle

- Identité : mission, valeurs, vision
- Image : perception du public
- Branding institutionnel : logo, charte graphique, ton éditorial

Schéma 5 : Relations identité / image

Identité institutionnelle -> Communication -> Image perçue

Référence:

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). *Are the strategic stars aligned? The interplay of identity, culture and image in corporate branding*. European Journal of Marketing.

Évaluation

- Indicateurs : compréhension, audience, engagement, participation, satisfaction
- Retour d'expérience pour ajuster les campagnes
- Importance de mesurer l'impact sur la légitimité et la réputation

Référence :

- Macnamara, J. (2018). *Evaluating Public Communication: Social Research and Measurement Methods*. Routledge.

Exemples concrets

1. Santé publique : campagnes de vaccination, prévention routière
2. Réformes institutionnelles : simplification administrative, pédagogie auprès des citoyens
3. Communication territoriale : attractivité des régions, événements publics
4. Communication internationale : image de l'État à l'étranger

Bibliographie

1. Charaudeau, P. (2011). *La communication politique*. Paris: Armand Colin.
2. Laroche, H. (2019). *Communication publique et stratégie institutionnelle*. L'Harmattan.
3. Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications.
4. Coombs, W. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage.
5. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). *European Journal of Marketing*.
6. Macnamara, J. (2018). *Evaluating Public Communication: Social Research and Measurement Methods*. Routledge.
7. Chaffee, S., & Berger, B. (1987). *Theories of communication and information*. Longman.

ETAT DE LA RECHERCHE EN COMMUNICATION D'ENTREPRISE ET D'ORGANISATIONS

Christian Le Moëne:

Les discours enchantés donnent à penser que les phénomènes de communication organisationnelle sont lisses et transparents, parfaitement analysés et compréhensibles.

La crise paradigmatique résulte des difficultés de concevoir l'insertion des NTIC dans différentes organisations, mais surtout de ce que la révolution informationnelle amplifie la crise des modèles traditionnels d'organisation de la production et des échanges marchands et + largement, disloque les conceptions des espaces organisationnels et des temporalités issues de la 1^{ière} révolution industrielle. Ce n'est pas seulement une production idéologique, ce phénomène manifeste une réelle tentative pour résoudre non seulement une crise paradigmatique managériale, mais + profondément une crise de l'entreprise comme organisation et dans ses relations avec les institutions sociales.

Thomas Heller, IUT d'Avignon, "Le chercheur face à la communication d'entreprise":

Penser autrement la recherche sur la communication d'entreprise(et + largement des organisations), en repenser la place en dehors de la logique marchande, en faire un outil d'accompagnement du monde qui se construit.

Daniel Thierry, Université Rennes 1, La formation à la communication d'entreprise:

2 approches:

-Une approche technique et utilitaire accordant une large place aux techniques et aux technologies de communication pour former des professionnels opérationnels à court terme: formation à la communication d'entreprise.

-Une approche théorique et critique à la "communication des organisations" qui désigne l'approche de la communication comme élément structurant toute organisation.

L'équilibre entre ces deux tendances constitue toujours un exercice délicat lors de la mise en place d'une **formation**.

L'intitulé des formations insiste + sur le terme d'entreprise que sur celui d'organisation. Les textes de présentation du contenu insistent sur les savoir-faire techniques.

L'enseignement de la communication organisationnelle doit-il considérer les organisations comme un champ d'application de techniques de communication ou comme un lieu fondamental pour analyser les fonctions de l'information et de la communication?

Maud Tixier, professeur à l'ESSEC: immaturité de métiers encore trop jeunes, manquant de repères, menant pour certains à une fonction encore mal légitimée, peu structurée et qui doit se professionnaliser. Elle met en cause les dircoms, arrivés la plupart du temps là où ils sont par hasard. Ils souffrent d'une relative mauvaise image et sont en recherche de légitimité, l'ambiguïté de leur fonction est de + en + mal vécue. Proche du pouvoir sans jamais l'avoir, il ressent une certaine formation.

Jean Devèze, Université de Marne-La-Vallée, la légitimation par la production de discours:

L'enjeu est d'investir le champ symbolique. L'enjeu est l'exercice du pouvoir de domination dans l'entreprise.

Alain Accardo: nécessité pour tout pouvoir qui veut durer, d'acquérir la + grande légitimité possible en produisant des représentations capables de justifier la domination établie, et de la rendre psychologiquement acceptable, voire désirable. Cette production est confiée aux agents de communication d'entreprise : une fraction de la classe dominante se charge d'exercer le pouvoir temporel sous sa forme économique et militaro-politique, et une autre fraction se spécialise dans la fabrication et la diffusion des représentations idéologiques nécessaire à l'euphémisation des rapports de force et à la justification de la domination. Un aspect fondamental de leur travail est de faire communiquer les groupes sociaux c'est-à-dire de donner à l'ordre établi un sens commun : euphémiser les rapports de sens.

Françoise Bernard, Université de Provence :

La définition de la comorga pose problème quant aux objets, catégorisations, méthodologies et problématisations. 2 définitions : du point de vue des pratiques et des théories :

-Du point de vue des pratiques : elle est plus que la somme des communications d'entreprise (institutionnelle, commerciale, financière, fonctionnelle, représentative des salariés, sociale...) parce qu'elle intègre des processus organisationnels émergents, cad des actes et événements communicationnels non prescrits, non prévisibles, contingents, généralement peu identifiés et peu analysés.

-Du point de vue des théories : elle est + que la somme des théories de la communication et des organisations. De nombreuses théories issues des SHS en élargissent l'approche scientifique.

Ce tout de la communication organisationnelle désigne l'organisation comme un territoire privilégié pour un exercice interdisciplinaire en SIC mais également en SHS.

La formation à la communication : rôle d'interface des formateurs:spécificités:

Les professionnels qui servent de relais, traducteurs, médiateurs dans la diffusion des savoirs auprès des acteurs des organisations ont des statuts et des parcours de formation extrêmement diversifiés ; la diffusion de ce savoir se déroule dans le cadre d'une relation commerciale ; la relation est plurielle, le commanditaire se distingue du récepteur du message "communicationnel", le récepteur du message est rarement à l'origine de la demande ou de la commande.

Le commanditaire : il peut s'agir du responsable de la formation ou d'un décideur fonctionnel GRH, dircom ou encore d'un décideur opérationnel (directeur de division, d'usine, de département...) voire d'une décision collective issue d'une concertation, de la mise en place d'un plan formation conformément aux décisions politiques en matière de formation.

L'intervenant est fréquemment diplômé en SHS (bac +3, +4, +5 en socio, psycho ou en sciences de la gestion, + rarement en SIC).

La communication managériale : c'est l'ensemble des discours et des pratiques de communication impulsés par les directions. Elle est politique et sémiotique : son objet est celui de l'adhésion par la manipulation de signes et de symboles. Les notions d'opinion et de persuasion s'appliquent désormais autant à la communication interne et aux salariés qu'aux marchés et aux consommateurs. L'opinion de salarié sur l'entreprise intéresse les directions. Généralisation et centralité de la notion de client. La notion d'amélioration continue de la qualité associée à la notion de client sont présentées comme une nécessité de réorganisation forte et de changement culturel.

La communication interne correspond à une tentative de mise en acceptabilité de l'offre managériale auprès des salariés à travers l'étude du comportement au travail. La demande du salarié peut être traduite en termes de besoins de symboles internes à l'entreprise (appartenance, rituels, valeurs...) parmi lesquels certains seraient à favoriser car ils seraient corrélables à des comportements productifs. Il ne s'agit + de dématérialiser un produit pour le transmuter en objet de désir, il s'agit de matérialiser en signes énoncés des désirs individuels et communautaires + ou – subconscients voire inconscients.

L'homo communicans: est un concept de l'homme au travail qui communique pour co-agir et qui, dans ce but, traite la dimension conflictuelle latente du milieu par une mise en scène dialogique, consensuelle, mise en scène de l'horizontalité.

Le sens commun s'il est particulièrement difficile à saisir, il est également extrêmement pertinent afin de décrire ce qui peut être défini comme une culture communicationnelle en organisation, au même titre qu'il y a une culture technique ou d'ingénieur. Le sens commun communicationnel en organisation est donc un objet d'étude pertinent afin de saisir comment des acteurs économiques, sujets et citoyens, s'approprient concrètement des fragments de grilles d'intelligibilité issues des SHS et les confrontent à d'autres grilles d'intelligibilité.

La communication est perçue à la fois comme finalité, processus, valeur culturelle et symbolique, mais aussi comme artifice et manipulation. Elle est donc une pratique contestée.

Formation à la communication: dans les séminaires de communication, les objectifs managériaux sont de 2 types :

- normaliser l'intersubjectivité, le consensuel, gérer la communication directe, de face à face.
- convaincre l'encadrement qu'il a la responsabilité de la production du sens et proposent une normalisation des pratiques discursives.

Le projet global est l'influence, voire la maîtrise des acteurs, par le signe et le symbole.

La communication organisationnelle semble pouvoir dépasser deux types de cloisonnement : entre action, pensée de l'action et pensée théorique ; et entre approche opératoire, utilitaire et approche critique. C'est un lieu où les théories peuvent interroger les pratiques et où surtout les pratiques peuvent à leur tour ré-interroger les théories, notamment à partir de l'observation de phénomènes émergents.

L'existence de multiples théories pour l'organisation révèle les faiblesses et les difficultés d'une théorisation de l'objet organisationnel. Mais en SIC, les théories multiples sont admises comme expression de l'interdisciplinarité des sciences. Mais en comorga c'est plus le signe d'une approche multidisciplinaire (coopération et rapprochement concret entre discipline alors que l'approche interdisciplinaire nécessite un réel niveau d'abstraction et des questionnements métaméthodologiques)

Bernard Floris, GRESEC, université Grenoble 3:

Il est nécessaire de sortir de la logique professionnelle et managériale de la communication des entreprises pour construire l'objet des communications organisationnelles.

Les communications dans les entreprises comprennent des aspects fonctionnels et symboliques:

les communications fonctionnelles concernent + particulièrement la circulation des informations et des représentations dans les activités directement nécessaires au travail de production ou de service. Sa fonction est technique: elle remplit des objectifs utiles à l'aide de moyen appropriés, elle mène à réfléchir sur des phénomènes de coopération ou de coordination différenciés et hiérarchisés des

activités de travail.

Les communications symboliques concernent + particulièrement le sens et la reconnaissance que dirigeants et salariés attribuent à leur fonction et à leur position dans l'entreprise ainsi qu'à la fonction et à la position de celle-ci en tant qu'institution dans la société. Sa fonction est sociale et politique: elle organise la répartition objective et symbolique des pouvoirs dans les formes d'organisation sociale. Répartition différentielle des pouvoirs sociaux.

La nouveauté qui apparaît avec la professionnalisation du travail de communication c'est le traitement rationnel de la gestion des relations symboliques.

Depuis un vingtaine d'années, on voit, dans les entreprises françaises, se morceler 3 secteurs fonctionnellement séparés:

- Les systèmes informatisés s'occupent de la circulation, de la gestion et du traitement des informations directes sur le travail

- Les directions des RH et les différents secteurs logistiques s'occupent de l'animation communicationnelle des formes participatives d'organisation du travail

- Les directions à la communication s'occupent de la diffusion symbolique de la pensée managériale

On peut noter que les DRH et les dircoms se chevauchent sur la prise en charge du symbolique tant il est impossible de le séparer du fonctionnel dans les formes participatives. Les systèmes informatisés fixent les cadres contraignants et prescriptifs du traitement de l'information. Le gestion des RH encadre une communication fonctionnelle et symbolique du travail nécessaire à l'animation et à l'autonomie minimale des salariés. La communication managériale gère les relations symboliques ambivalentes dans des espaces professionnels qui ne se vivent + comme lutte des classes mais dont rien n'assure qu'ils soient acquis à l'idéologie managériale de l'entreprise consensuelle, identificatoire et hégémonique.

Sortie du taylorisme: Passage des formes de direction autoritaires et répressives à un management à tendance communicationnelle et participative à partir des années 70. C'est la fin du compromis social fordien. Les fonctions communicationnelles qui se développent accompagnent le rejet par le salarié des méthodes autoritaires et bureaucratiques, l'intellectualisation du travail et les formes d'organisation participative. Les années 70 voient la transformation du rapport de force: passage d'un management autoritaire et répressif à un management communicationnel et participatif. Dans la configuration précédente du compromis fordien, l'Etat jouait un rôle central de régulateur économique, de législateur du travail, de protecteur social et d'arbitre des négociations entre patronat et syndicats. Le pouvoir entrepreneurial était relativement circonscrit à la sphère marchande de la production et des échanges économiques privés. Le patronat intervenait peu dans l'espace public.

La crise économique, la mondialisation, la dérégulation de l'économie, la chute de l'idéologie socialiste de lutte des classes, les restructurations ont provoqué la décomposition du compromis social et une nouvelle distribution des pouvoirs sociaux de l'Etat, du patronat et des syndicats. Ceci entraîne des modifications du management et du pouvoir symbolique dans l'entreprise. Un certains nombres de transformations organisationnelles se sont opérées (réduction des lignes hiérarchiques, décloisonnement de services, transfert à la base opérationnelle de certaines tâches de responsabilité dans l'organisation du travail, création d'équipes autonomes et de formes participatives pour la recherche de la qualité et de la productivité, ample diffusion de l'information du travail, substitution de l'animation communicationnelle au commandement autoritaire, motivation et implication des salariés par la communication institutionnelle) signant l'avènement du management participatif.

Plusieurs phénomènes ont affecté le fonctionnement des entreprises:

- pénétration massive des technologies informatiques, facteur de production et de circulation des informations du travail et des échanges commerciaux
- les diverses tentatives de sortie du taylorisme intégrant toutes la prise en compte d'une forte dimension communicationnelle
- l'intellectualisation du travail et l'élévation générale des qualifications, productrices de relations communicationnelles
- le changement de mentalités des salariés : rejet des méthodes de commandement autoritaire et impersonnel du taylorisme et de la bureaucratie
- la légitimation managériale de la fonction sociale de l'entreprise dans la société et le processus symbolique instituant la grande entreprise privée en modèle institutionnel dominant

Ces transformations entraînent le développement des fonctions communicationnelles.

Les directions d'entreprise ont accru leur pouvoir économique et symbolique. L'encadrement a accru son poids et ses responsabilités, le passage à un encadrement d'animation et de communication lui a permis de se substituer partiellement à certains aspects de la médiation syndicale. Les collectifs de travail sont affectés par les nouvelles formes de management. La culture de la lutte des classes fait obstacle aux nouvelles formes participatives d'organisation du travail. L'individualisation des salaires, des carrières et les relations personnalisées avec les supérieurs hiérarchiques correspondent à une nouvelle culture collective consensuelle visant à changer les salariés avant de changer le travail : apprendre à évoluer d'un esprit contestataire vers une mentalité raisonnable et réflexive qui ne remette pas en cause les hiérarchies et les statuts. Ainsi, émergeront des I qui intériorisent les intérêts et les contraintes de l'entreprise.

L'idéologie est de retour sous la forme managériale actuelle. C'est un modèle idéologique diffus et relayés par de multiples institutions. Elle se produit et se diffuse selon des technologies symboliques nouvelles :

-La culture d'entreprise: elle désigne le mode de représentation du modèle dominant de l'entreprise privée dans la gestion des institutions sociales et du sentiment d'appartenance commune entre les managers et les salariés. La recherche d'une légitimité sociale forte ont poussé au développement de la gestion symbolique des relations humaines. L'objectif est l'intégration des salariés aux nouvelles conditions de flexibilité et de qualité productive. Dans la société la culture d'entreprise fait la promotion du modèle entrepreneurial , dans l'entreprise elle vise à produire une intégration positive des salariés aux objectifs managériaux via "l'identité" de leur entreprise. Tendance à substituer l'appartenance à l'entreprise-institution qui rassemble et produit du consensus aux appartenances de classe, de groupes, de métiers et d'organisations syndicales qui divisent et produisent du conflit.

-Le management participatif: après 68, le patronat a compris qu'il fallait en finir avec l'absolutisme et l'autoritarisme managériaux. Mais il n'a jamais été disposé à partager quoi que ce soit de son pouvoir. Les objectifs de productivité et les limites étiquées des formes participatives sont comblés ou masqués à la fois par le fait d'exister et par les discours qui les favorisent. Pas de portée effective du management participatif. La participation des opérationnels et de la majorité des cadres ne dépassent jamais l'horizon de leur atelier ou de leur service. Décalage entre les discours enchantés et la réalité.

-L'entreprise citoyenne: elle désigne une certaine forme de compromis social entre patronat et salariat sur l'exercice et l'acceptation du pouvoir et un ensemble de représentations de la place de l'entreprise

dans la société, des fonctions de ses différents agents et du sens attribué au travail. Domination hégémonique institutionnelle et culturelle de l'entreprise et du management et marginalisation idéologique de l'Etat et des syndicats

Michel Vilette estime que le recours aux techniques de management est un des phénomènes contemporains les + caractéristiques de la sociabilité d'entreprise. La volonté d'agir sur des comportements ou d'influencer des esprits n'est pas nouvelle. Ce qui caractérise l'ingénierie sociale est l'invention de méthodes rationalisées pour y parvenir.

Brigitte Guyot, CERCI, ENSSIB:

La connaissance change de statut, et ses gardiens, les professionnels de la documentation, sont amenés à s'ouvrir à d'autres formes d'information et d'usages, orientés vers l'action et la décision. L'information devient un espace de stratégie.

L'information: se structure un nouveau modèle où l'information est considérée comme une ressource qui se gère et s'exploite au même titre que les technologies ou les compétences. Elle irrigue l'entreprise et lui permet d'agir. Elle est portée par les hommes d'où la référence fréquente à la culture. Elle est enfin facteur de lien social venant cimenter le projet d'entreprise. L'information devient ainsi un indicateur économique et organisationnel pour l'entreprise.

Jusqu'à présent, les dispositifs de réflexion organisée (incompatible avec un raisonnement productiviste) étaient réservés aux milieux décisionnels. Les réflexions actuelles sur l'information poussent à valoriser ce processus d'observation et d'analyse. Le couple pensée/action et sa relation au temps entrent désormais dans les préoccupations des organisations.

Christian Le Moëne, CERCI, Université Rennes 2, "communications institutionnelles et recompositions organisationnelles, la construction des référentiels d'actions":

Le développement dans les années 80 en France de productions symboliques s'inscrivant dans des stratégies patronales et managériales de "communication institutionnelle", afin de maintenir et étendre leurs activités dans des environnements sociaux et culturels perçus comme complexes et prévisibles. Il s'agit de créer des conditions d'acceptabilité des messages et des actions des directions d'entreprises, en s'efforçant de rendre sensible leur utilité sociale. La communication institutionnelle était également présentée comme un moyen d'affirmation (ou de construction) de l'identité organisationnelle autour de "valeurs communes" susceptibles d'être partagées par les membres de l'organisation.

Institutions et organisation artefact: L'articulation entre institutions sociales et organisations construites conformément à des buts et à des projets humains. Il existe deux grands pôles d'émergence des organisations sociales:

-L'un prend sa source dans l'évolution des formes sociales et culturelles que la sociologie et l'anthropologie désignent depuis Durkheim et Malinowski sous la catégorie d'institution. ce sont les organisations institutionnelles (structurées autour de modèles institutionnels spontanés): entreprises familiales paternalistes, tendance à structurer les relations professionnelles sur le modèle de la vie privée. La force de ces organisations et qu'elles sont fondées sur la tradition et le sentiment d'un sens commun partagé. Leur faiblesse est qu'elles opposent une très forte résistance au changement et à l'évolution.

-On note également le développement d'organisations formelles. Clôture / règles et normes

institutionnelles. Simon les nomme des "organisations artefacts". Ce sont des dispositifs artificiels orientés vers un but: radicalisation de la légitimité "rationnelle légale" de Weber. Ce sont des organisations projet dont les règles, les normes, les procédures, la structure sont constamment redéfinies et adaptées en vue d'optimiser leur capacité à atteindre leurs buts.

Ce dernier modèle introduit une distinction entre normes sociales et organisationnelles. Cette distinction peut trouver un fondement théorique dans l'évolutionnisme culturel qui distingue "ordres spontanés auto organisés" et "ordres construits" (Hayek).

Construction de normes organisationnelles: La construction d'une organisation procédurale dont les règles, les normes et les procédures, imaginées et construites en fonction des buts assignés au collectif de travail dans son ensemble, visent à une efficacité prévisible dont l'une des conditions est la clôture symbolique d'avec les bruits et perturbations générés par la culture des institutions l'institution. Les normes organisationnelles sont ici opposées aux normes sociales. Les référentiels ne se donnent pas comme le "one best way", ils ne sont pas élaborés par la hiérarchie, ils sont portés par les acteurs qui les mettent en œuvre. Ils se donnent comme des conventions, reposant sur des compromis provisoires et perfectibles, et sont fondés sur une approche très pragmatique et empirique des logiques d'action effectivement mis en œuvre par les professionnels dans leur activité quotidienne. L'organisation ne peut dès lors + être confondue avec un organigramme formel et posé a priori, ni une entité physique, spatialement situé. L'organisation tend à devenir la démarche de projet elle-même, dans laquelle se trouve investies diverses catégories d'acteurs et de ressources, au statut juridique variable, reliées entre elles par la définition de règles et de significations conventionnelles et arbitraires.

La communication organisationnelle ne peut ici être réduite à la communication institutionnelle. la communication réside fondamentalement dans ce processus d'élaboration et d'adaptation constante des "normes organisationnelles" dont les référentiels sont le produit et le vecteur.

Le fait que les directions d'entreprise soient obligées de développer des stratégies de mise en acceptabilité sociétale de leurs projets et actions ne signifie pas que nous assistons à une institutionnalisation des entreprises comme le terme "communication institutionnelle" pourrait le faire penser. Nous assistons actuellement au contraire à une désinstitutionnalisation accélérée de ces diverses organisations et au développement d'organisations conçues comme des systèmes artificiels construits en fonction de buts déterminés et des logiques de projet limités dans le temps.

La communication apparaît bien comme le vecteur central de recomposition des trois dimensions de l'activité managériale: l'organisation de la mise au travail, la structuration bureaucratICO-administrative des organisations, l'énaction d'environnements compatibles avec les stratégies et actions de ces organisations.

Le management de projet s'appuie sur la construction de référentiels d'action et d'évaluation, qui visent en permanence à expliciter les buts collectifs de l'action organisée. Ces référentiels sont des outils privilégiés de communication d'interprétation et de traduction. Il vise à faire émerger un sens commun par la construction de significations légitime et permettent la coordination de l'action.

Les organisations sont des artefacts, des constructions artificielles qui font tenir ensemble pour une durée déterminée des ressources (matérielles, humaines, financières) selon des normes, des règles, des procédures, construites en cohérence avec des projets. Les organisations institutionnelles visent la pérennité, là où les organisations construites visent à atteindre leur but et à disparaître ou se recomposer autour d'autres projets

Les technologies intellectuelles permettent de laisser ouverte la question de l'actualisation des référentiels d'action.

Valérie Carayol, GREC/O-ISIC, Université Bordeaux 3, "la communication organisationnelle en perspective: les pistes nord-américaine"

L'"organizational communication " existe Outre-atlantique depuis les années 80.

C'est dans les années 50-58 que la discipline émerge. Elle est alors appelée "communication industrielle et d'affaire". Presque toutes les recherches sont alors à tendance prescriptive et normative. Jusque dans les années 70, la littérature vise directement ou indirectement à trouver des solutions à des problèmes managériaux. A partir des années 70, l'utilisation d'approches systémiques et contingentes, élargira le champs de la recherche. Mais il faudra attendre les années 80 pour un changement de point de vue + radical avec des approches comme l'Anthropologie culturelle et la Théorie critique et pour que les recherches n'aient + forcément une vision prescriptive et normative. Aujourd'hui, la perspective managériale est beaucoup moins présente dans les études.

L'ICA (international communication association, association de chercheurs en communication américaine): "la communication organisationnelle traite du rôle des messages, des significations et des flux d'information à l'intérieur et entre les organisations. Les chercheurs s'intéressent à la fois aux l'analyses théoriques et appliquées qui concerne le rôle de la communication dans le fonctionnement d'organisations complexes".

Cette définition semble considérer l'organisation comme un ensemble fini. Certaines approches constructivistes s'intéressent au rôle de la communication dans l'élaboration, la génération ou constitution organisationnelle. Cet aspect semble absent de cette définition.

APPROCHE CRITIQUE ET ETHIQUE DE LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS

La communication organisationnelle ne se limite pas à la transmission d'informations ou à la promotion d'une image. Elle constitue un levier stratégique qui influence les perceptions, les comportements et la réputation. Une **approche critique et éthique** consiste à dépasser la dimension purement instrumentale pour interroger les pratiques, les finalités et les conséquences de la communication.

2. Approche critique de la communication des organisations

L'approche critique s'inspire souvent des sciences sociales et de la théorie critique pour analyser la communication non seulement comme un outil mais aussi comme un **instrument de pouvoir** et de **construction sociale**.

2.1 Objectifs

- Déceler les **manipulations ou biais** dans les messages diffusés.
- Questionner la **relation entre pouvoir et information**.
- Analyser la **construction de la réputation** et des discours institutionnels.

2.2 Méthodes

- **Analyse des discours** : étudier les mots, images et symboles utilisés par l'organisation pour comprendre leurs effets idéologiques.
- **Analyse critique des médias internes et externes** : identifier les logiques de contrôle de l'information.
- **Étude des pratiques de communication** : observer comment les messages influencent les comportements des employés ou des publics.

2.3 Exemples d'interrogations critiques

- La communication de l'entreprise reflète-t-elle des valeurs réelles ou une stratégie marketing ?
- Quels groupes bénéficient ou sont marginalisés par cette communication ?
- Comment les messages organisationnels influencent-ils la perception sociale de l'entreprise ?

3. Approche éthique de la communication des organisations

La communication éthique se concentre sur le **respect des valeurs morales**, la transparence et la responsabilité sociale de l'organisation.

3.1 Principes fondamentaux

- **Transparence** : ne pas induire en erreur les publics.
- **Responsabilité** : assumer les impacts des messages diffusés.

- **Respect de la dignité humaine** : éviter toute forme de discrimination, stigmatisation ou manipulation.
- **Vérité et honnêteté** : fournir des informations exactes et compréhensibles.

3.2 Mise en pratique

- Adopter un **code de déontologie** pour les communicants.
- Promouvoir une **communication interne honnête** pour renforcer la confiance des employés.
- Intégrer la **RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)** dans les messages externes.
- Evaluer les **conséquences sociales et environnementales** des campagnes.

4. Synergie entre approche critique et approche éthique

- La **critique** permet d'identifier les dérives ou manipulations potentielles.
- L'**éthique** propose des lignes directrices pour corriger ou prévenir ces dérives.
- Ensemble, elles favorisent une communication **responsable, transparente et socialement consciente**, qui ne sert pas uniquement les intérêts économiques mais aussi le bien commun.

5. Enjeux contemporains

1. **Digitalisation** : les réseaux sociaux amplifient les messages, rendant l'éthique plus critique.
2. **Fake news et greenwashing** : la critique et l'éthique sont essentielles pour éviter les stratégies trompeuses.
3. **Responsabilité sociale et environnementale** : les organisations doivent aligner leur communication avec leurs engagements réels.
4. **Relations de confiance** : les publics et employés exigent des communications honnêtes et responsables.

6. Conclusion

Adopter une **approche critique et éthique de la communication** revient à :

- Comprendre le pouvoir et l'impact des messages.
- Évaluer les effets sur les publics internes et externes.
- Développer une communication qui respecte des standards moraux et sociaux.
- Favoriser une relation de confiance durable avec les parties prenantes.

En somme, ce double regard critique et éthique transforme la communication organisationnelle d'un simple outil de persuasion en un vecteur de **responsabilité sociale et de légitimité**.

Si tu veux, je peux te faire **un schéma synthétique** qui montre clairement l'articulation entre critique et éthique dans la communication des organisations, très pratique pour un cours ou une

présentation. Veux-tu que je fasse ça ?

Approche critique et éthique de la communication des organisations

Introduction

La communication des organisations ne se limite pas à la diffusion d'informations ou à la promotion d'une image. Elle constitue un **levier stratégique** qui influence la perception des parties prenantes (internes et externes) et joue un rôle clé dans la construction de la réputation organisationnelle (Cornelissen, 2017).

L'approche **critique** interroge les rapports de pouvoir, les idéologies et les stratégies implicites dans la communication, tandis que l'approche **éthique** examine la conformité aux valeurs morales, la responsabilité sociale et la transparence des messages (Moloney, 2006). Ensemble, ces perspectives permettent de repenser la communication comme un outil de **responsabilité sociale et de légitimité**.

L'approche critique de la communication organisationnelle

L'approche critique s'inspire de la **théorie critique et des sciences sociales**. Elle considère que la communication n'est jamais neutre : elle reflète des intérêts, des rapports de pouvoir et des structures idéologiques (Fairclough, 1995).

Objectifs

- Identifier les **biais et manipulations** dans les messages diffusés.
- Questionner la **relation entre pouvoir et communication**.
- Analyser les stratégies de **construction de l'image et de la réputation**.

Méthodes

- **Analyse de discours** : étude des mots, images, métaphores et symboles utilisés dans les communications internes et externes.
- **Observation des pratiques organisationnelles** : comment les messages influencent les comportements des employés et des clients.
- **Étude critique des médias corporatifs** : presse interne, sites web, réseaux sociaux, newsletters.

Questions critiques

- Les messages diffusés reflètent-ils les valeurs réelles ou servent-ils uniquement une stratégie marketing ?
- Quels groupes sont favorisés ou marginalisés par cette communication ?
- Quels effets sociaux et culturels ces messages produisent-ils ?

Exemple schématique : Analyse critique d'un message organisationnel

Message diffusé -> Valeurs implicites -> Groupe favorisé/marginalisé -> Impact social

L'approche éthique de la communication organisationnelle

L'approche éthique s'intéresse aux **valeurs, normes et responsabilités morales** liées à la communication (Moloney, 2006). Elle vise à promouvoir des pratiques **transparentes, honnêtes et responsables**.

Principes éthiques fondamentaux

1. **Transparence** : fournir des informations claires et vérifiables.
2. **Responsabilité** : assumer les conséquences sociales et environnementales des messages.
3. **Respect de la dignité humaine** : éviter la discrimination et la manipulation.
4. **Honnêteté** : ne pas induire le public en erreur.

Mise en pratique

- Élaboration de **codes de déontologie** pour les communicants.
- Promotion de **communications internes transparentes** afin de renforcer la confiance des employés.
- Intégration de la **RSE dans la communication externe**, par exemple via la diffusion d'actions environnementales vérifiables.
- Évaluation des **conséquences sociales et environnementales** des campagnes publicitaires et communicationnelles.

Exemple schématique : Communication éthique

Message organisationnel



Transparence & honnêteté



Impact positif sur confiance, image et responsabilité sociale

4. Synergie entre critique et éthique

- La **critique** permet d'identifier les manipulations ou dérives.
- L'**éthique** propose des lignes directrices pour corriger ces dérives.

Schéma synthétique : Approche critique et éthique

Analyse critique -> Identification des biais et manipulations



Évaluation éthique -> Transparence, responsabilité, respect



Communication responsable et légitime

Cette approche intégrée favorise une communication **stratégiquement efficace mais socialement responsable**.

5. Enjeux contemporains

1. **Digitalisation** : les réseaux sociaux amplifient les messages et augmentent la portée des erreurs ou manipulations.
2. **Fake news et greenwashing** : nécessité d'éthique pour protéger la réputation.

3. **RSE et attentes sociétales** : les parties prenantes exigent une communication alignée sur les engagements réels.
4. **Confiance organisationnelle** : la crédibilité repose sur la transparence et la responsabilité.

L'adoption d'une approche critique et éthique permet aux organisations de :

- Comprendre le pouvoir et l'impact des messages.
- Identifier et corriger les biais ou dérives.
- Communiquer de manière responsable et transparente.
- Développer la confiance et la légitimité auprès des parties prenantes.

En combinant ces deux perspectives, la communication organisationnelle devient non seulement un outil stratégique mais aussi un vecteur de responsabilité sociale et d'intégrité.

7. Références bibliographiques

- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 5th edition. SAGE Publications.
- Moloney, K. (2006). *Rethinking Public Relations: PR, Ethics and Society*. Routledge.
- Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. Longman.
- Argenti, P. (2015). *Corporate Communication*. 6th edition. McGraw-Hill Education.
- Cheney, G., Christensen, L.T., Zorn, T.E., & Ganesh, S. (2010). *Organizational Communication in an Age of Globalization*. Waveland Press.