



République Algérienne Démocratique & Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur & de la Recherche Scientifique
Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen –
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales,
Des Sciences de Gestion et Finances



Polycopié de Cours du module

« La Politique de Communication »

Polycopié réalisé par : **Dr.GRARI Yamina**

Année Universitaire 2018/2019

Sommaire

Introduction générale	3
Chapitre 1: La Communication	8
Chapitre 2: La Communication Interne	34
Chapitre 3: La Communication Externe	60
Chapitre 4: La communication Commerciale	63
Conclusion	92
Références Bibliographiques	93

Entre ce que je pense,

Ce que je veux dire,

Ce que je crois dire,

Ce que je dis,

Ce que vous voulez entendre,

Ce que vous entendez,

Ce que vous croyez comprendre,

Ce que vous voulez comprendre,

Ce que vous comprenez...

... Il y a au moins neuf possibilités de ne pas s'entendre!

COMMUNIQUER



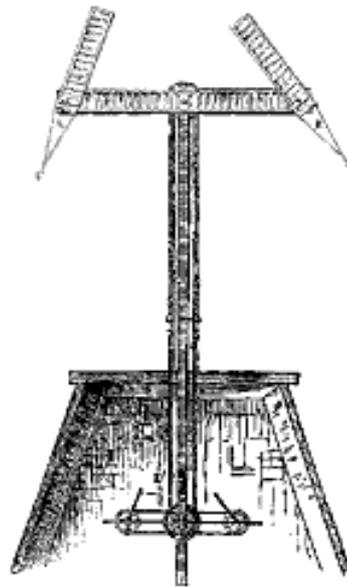
Introduction générale:

L'histoire de la communication est aussi ancienne que l'histoire de l'humanité. Depuis les origines, l'homme a eu besoin de communiquer.

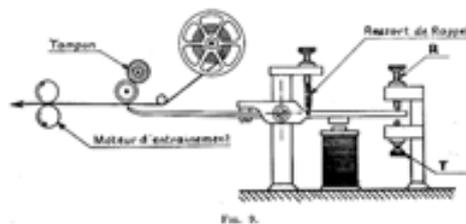
Que ce soit à l'aide de signaux visuels ou de signaux sonores, l'homme a toujours tenté de vaincre les distances et de mettre en place une transmission rapide de l'information.

C'est sous la Révolution française que naît le premier réseau de communication

Naissance du le télégraphe optique:



-Viendront ensuite les systèmes électriques tels que:

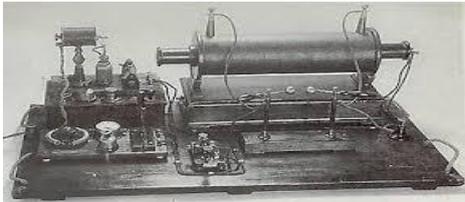


Le Morse :

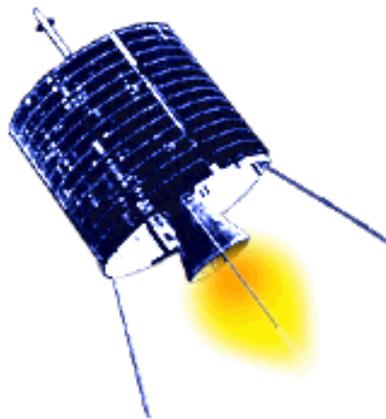


Le téléphone:

La radio:



La numérisation des informations et la naissance des premiers ordinateurs à la fin des années 50;



Les satellites:

Grâce à tous les moyens de communication, la Terre est actuellement un village planétaire. Il est possible de connaître ce qui se passe à l'autre bout du monde quasiment en temps réel. La transmission de l'information est de plus en plus rapide. La communication est aujourd'hui un phénomène de mode. Pourtant, l'étude de la communication comme processus théorique n'est pas très ancienne : moitié du 20ème siècle.

La communication concerne aussi bien l'homme (communication interpersonnelle, groupale...) que l'animal (communication intra- ou inter- espèces) ou la machine (télécommunications, nouvelles technologies...), ainsi que leurs hybrides : homme-animal; hommes- technologies...

La socialisation de l'individu est étroitement liée aux communications qui s'établissent entre lui et son environnement. L'individu qui communique se socialise. Depuis sa naissance jusqu'à sa mort, l'être humain établit des échanges. Le phénomène de la communication est toujours présent quelle que soit la situation.

C'est en fait, une science partagée par plusieurs disciplines qui ne répond pas à une **définition unique**. Et si tout le monde s'accorde pour la définir comme un **processus**, les points de vue **divergent** lorsqu'il s'agit de définir ce processus.

La communication est un acte au cours duquel un individu « **émetteur** » traduit un fait, un concept, un sentiment en un **message** qu'il adresse par **le canal** qui lui paraît le plus approprié, à un autre individu « **récepteur** », avec l'intention que ce dernier puisse prendre connaissance du fait, du concept envoyé.

La communication est au cœur de toutes les controverses, de tous les débats. Dans les organisations, « [...] la communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux, et le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème : il est devenu courant (et commode) de ramener tout dysfonctionnement organisationnel à un "problème de communication" » (Cabin, 1998 : 240). On parle de « manque de communication », de « mauvaise communication », de « problème de communication ». La communication touche tous les domaines de la vie, qu'il s'agisse des relations personnelles, des échanges commerciaux ou, encore, du travail. Les ouvrages grand public qui traitent de la communication abondent : Devenez champion dans vos communications (2003), Communication efficace : pour les relations sans perdant (2005), La communication dans le couple (1980). Or « nulle part ni pour personne n'existe la communication. Ce terme recouvre trop de pratiques, nécessairement disparates, indéfiniment ouvertes et non dénombrables » (Bougnoux, 2001 : 7).

Communiquer vient du latin «communicare» qui signifie partager et mettre en commun ou être en relation avec. Action ou fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un.

La communication désigne l'ensemble des actions entreprises pour mettre les personnes en relation les unes avec les autres dans la réalisation d'un projet commun.

Le domaine de la communication a été l'un des aspects de la vie qu'il a exploré en profondeur. L'aptitude à communiquer est essentielle dans n'importe quelle sphère d'interaction entre les individus, la communication constitue la seule activité partagée par tous, à n'importe quel niveau. Une communication efficace apporte des bienfaits trop nombreux pour qu'on en dresse la liste. Elle améliore tous les aspects de la vie, de la vie privée à la vie professionnelle. L'aptitude à communiquer est vitale pour réussir dans n'importe quel domaine.

L'intérêt pour la communication organisationnelle comme champ d'étude à part entière est relativement récent. En effet, Redding (1985) situe son émergence à la fin des années 40. On en est venu à distinguer deux dimensions de la communication organisationnelle : la communication externe qui relie l'entreprise et ses partenaires dans l'environnement, la communication interne entre les membres de l'organisation. Au cours des dernières années, la communication interne a attiré l'attention des chercheurs en gestion qui y voient la clé du renouvellement de l'organisation (Bartoli, 1990 ; Auvinet et al. 1990)

La communication au sein des organisations est un sujet chaud, devenu la spécialité de nombreux consultants. Par contre, il est ardu de définir avec précision la communication, celle-ci représentant une réalité fort complexe, empreinte des remous de la psychologie humaine. et comportant de nombreuses composantes aux frontières mal connues. À cet effet, Proulx affirme que : «Lorsqu'un consultant est sollicité pour proposer des solutions relativement à un problème de communication, il peut être à peu près certain que le problème n'en est pas un de communication : le problème est généralement ailleurs

Considérant donc les problèmes organisationnels de communication avec scepticisme, Proulx souligne que l'erreur commune en situation de problématique communicationnelle est de confondre les problèmes réels avec les conséquences de ceux-ci. Il affirme du coup qu'une organisation doit d'abord se pencher sur sa gestion interne qui, elle, est source de problèmes, puisque la communication, aussi problématique soit-elle, demeure la conséquence. Il faut donc retenir de ce propos que la communication peut être à la fois un concept central en contexte organisationnel, mais peut être aussi une source de confusion. Il est donc essentiel de réaliser un travail d'analyse précis, à la fois des communications formelles et, surtout, informelles, au sein d'une organisation.

Pour une entreprise, il est important de communiquer non seulement à l'extérieur, mais aussi en interne. Il faut bien garder à l'esprit que ce qui fait l'image de votre entreprise ne sont pas seulement vos prestations ou vos apparitions médiatiques. Vos collaborateurs sont des bons miroirs de votre société.

Bien évidemment, la communication en contexte organisationnel se décline selon deux composantes principales, soit la communication interne et la communication externe. Décaudin et Igalens se sont attardés à ce premier type de communication qu'ils définissent comme suit: «l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation et «Un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur.

Les auteurs apportent cependant un bémol important, avec leur concept de paradoxe de la communication interne: «La communication interne mobilise de plus en plus de moyens, mais elle répond toujours aussi mal aux besoins des salariés.

Les auteurs soulignent ainsi deux causes à cette situation problématique, C' est-à-dire /évolution des besoins des individus au travail, besoins qui sont grandissants, et le statut de la fonction de responsable des communications, qui fait souvent figure de bouc-émissaire.

·Finalement, Bartoli S'est attardée au concept de communication externe, qu'elle définit tout simplement comme étant les efforts de communication de l'organisation avec son environnement externe. De manière plus élaborée, l'auteure rapporte trois dimensions principales à ce type de communication. Premièrement, la communication externe opérationnelle représente les «activités professionnelles quotidiennes» des employés, considérés comme représentants de l'entreprise dans le cadre de leurs relations avec des partenaires externes. Cette réalité se traduit, en contexte municipal, par exemple par les rencontres tenues entre les autorités municipales et les promoteurs de certains projets, ou encore avec des homologues d'autres localités.

Deuxièmement, la communication externe stratégique amène l'organisation à se développer un réseau et à «placer des capteurs d'information stratégique dans son environnement Pour les acteurs municipaux, cela peut signifier le développement de lien de confiance avec des professionnels du secteur privé qui apportent une expertise essentielle ou encore des responsables gouvernementaux ou ministériels qui sont en mesure de guider la Municipalité dans certains dossiers.

Troisièmement, l'information externe de notoriété représente les efforts de l'organisation à informer le grand public, «afin de faire connaître ses produits, d'améliorer son image générale ou de développer sa notoriété.

En contexte municipal cette dimension particulière se traduit par l'ensemble des moyens de communication externe dont dispose l'organisation municipale. Les exemples les plus courants sont évidemment un site web municipal, un journal local élaboré par la Municipalité , d'autres types de documentation d'information écrite et même , pour certaines , de la publicité placée dans divers médias.

Chapitre 1: La Communication:

Qu'est-ce que la communication ?

D'usage professionnel et personnel, la communication fait partie des pratiques quotidiennes et « naturelles », sur lesquelles on s'interroge rarement. Beaucoup se croient spontanément compétents en la matière, et dans les organisations le personnel doute souvent de la validité et de l'utilité en interne de postes de professionnels de la communication. Pourtant, la communication est un art difficile et dur à définir, situé à la croisée de disciplines aussi diverses selon Marielle de Miribel que l'anthropologie, la sociologie ou la psycholinguistique.

Contrairement à la croyance populaire" le verbe "communiquer" ne signifie pas seulement transmettre, exprimer un message. À l'origine, il veut dire «être en relation avec. On l'utilise aussi dans le sens de mettre en commun. Echanger, partager, se consulter, conférer, participer. Communiquer, c'est donc être reçu et recevoir. Or, on est «reçu» avec le cadre de référence de l'autre et on comprend soit en utilisant notre propre cadre de référence, soit en essayant d'imaginer le cadre de référence de l'autre. Ainsi, on peut définir la communication comme étant: Un processus, Interactif et dynamique, Réception de message.

1-Définitions:

La communication se définit par différenciation d'avec l'information : alors qu'informer viendrait du latin informare, façonner l'esprit, l'information désignant actuellement à la fois le contenu d'un message (supposé objectif et explicite) et sa transmission, communiquer, du latin communicare, mettre en commun, être en contact avec, aurait des implications subjectives nécessitant de « se préoccuper des modes de réception, d'appropriation du message. Informer est surtout du ressort de la technique, communiquer est un problème de relations humaines. Autrement dit, on aurait d'une part de simples données brutes à délivrer (information), d'autre part une « mise en situation des données avant leur transport vers les publics. un souci d'adaptation du message en amont, puis une interprétation et une interaction humaine en aval (communication). Informer et communiquer ne sont donc pas des synonymes, mais je pense tout comme Robert Escarpit que l'information est « l'entité mesurable du processus de communication, incluse dans le message mis en forme par une ou plusieurs personnes. Mes lectures antérieures sur la sociométrie, de Jacob Levy Moreno, et la dynamique des groupes, de Kurt Lewin, m'incitent à souligner l'importance du facteur humain dans la communication.

Il s'agit de l'ensemble des stratégies mises en place, par une personne ou un groupe de personnes, pour échanger des ressources et des représentations avec d'autres.

Nous pouvons dire aussi du phénomène strict de communication qu'il s'agit de l'intention d'un émetteur, traduite dans un message, interprétée par un récepteur et ayant un effet sur lui. Un message est alors émis en retour (feed-back). Chacun des interlocuteurs occupe donc tour à tour la position d'émetteur et de récepteur.

Lors de la transmission d'un message entre l'émetteur et le récepteur, intervient un certain nombre de filtres à chacun de ces pôles.

Ces filtres sont constitués par plusieurs éléments (l'éducation, les préjugés, les expériences personnelles, par exemple) issus du contexte. Ils ont un rôle particulier dans le système de codage / décodage de chacun et donc dans l'interprétation du message.

En effet, comme le relève Marielle de Miribel « la communication n'est pas seulement un message, un canal et une réception ; c'est aussi une interaction entre personnes. Chacun doit « faire l'effort de prendre connaissance des informations, faire remonter l'information, respecter les règles de confidentialité. et ceux qui se trouvent en position d'émetteur doivent prendre en compte les attentes de leur(s) interlocuteur(s), se mettre à leur niveau, dialoguer et s'assurer que l'information est bien comprise. Une grande charge pèse donc sur l'émetteur qui « est aussi responsable, en plus du contenu du message, de sa forme, des conditions de son émission, des modalités de sa réception. Ainsi, il y a donc dans la communication d'une part le contenu et d'autre part le relationnel, d'une part le facteur organisationnel et d'autre part le facteur humain. Communiquer, c'est principalement faire passer de l'information et entretenir le lien social. Comme le disait une des personnes que j'ai interrogées, « il y a la communication obligatoire pour le travail et la communication entre les humains travaillant dans le même bâtiment. Les deux sont importantes ». Ceci étant posé, quelles sont les autres fonctions de la communication ?

On peut assimiler les fonctions de la communication aux six fonctions du langage définies par Roman Jakobson :

-La fonction phatique : c'est le fait d'« établir, maintenir et couper le contact » (par exemple, avec des formules comme « allô »), pour assurer le bon fonctionnement des canaux de communication en dépit des parasites qui peuvent venir les perturber. C'est la transmission qui importe (mais cela peut induire du relationnel : une main tendue à une connaissance, une conversation banale avec son voisin d'ascenseur pour établir un contact poli...).

-La fonction référentielle : c'est lorsque le langage sert à la circulation des informations. C'est le contenu qui importe.

-La fonction impressive (ou conative) : c'est lorsque le langage est employé pour agir sur l'interlocuteur (en lui donnant un ordre, un conseil, en lui demandant quelque chose...). « Le but de l'émetteur est d'amener une transformation de l'état de son interlocuteur ». C'est le résultat qui importe (visée pragmatique).

-La fonction émotive (ou expressive) : c'est lorsque le langage sert à traduire l'état affectif de l'émetteur, à partager des sentiments. C'est le fait de s'extérioriser qui importe.

-La fonction poétique : c'est le fait de jouer avec le langage. C'est la visée esthétique qui importe.

-La fonction métalinguistique : c'est lorsque le langage est auto-référentiel, qu'il donne lieu à une réflexion sur lui-même et sur son sens. C'est la visée réflexive qui importe.

Donc; La communication est l'action de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un.

2-Définition du message:

Un message peut avoir une signification particulière, différente pour chacun des interlocuteurs et provoquer des réactions diverses. Chaque élément de la communication, qu'il soit verbal ou non verbal, peut avoir une signification différente suivant les personnes et le contexte dans lequel cela se passe.

Traditionnellement dans les organisations, on distingue la communication interne et la communication externe.

Cette distinction porte essentiellement sur les objectifs et sur le public ciblé par la communication.

La communication interne vise les membres de l'entreprise ou les sous-traitants qui participent au fonctionnement de l'organisation. Elle a pour objectifs d'échanger avec eux des informations, de les mobiliser, de développer leur sentiment d'appartenance et de favoriser le dialogue.

Dans la communication, il y a un émetteur et un récepteur. La communication interne est dans ce processus. Dans une organisation, la communication interne est le bouillon dans lequel se trouve l'employé.

La communication externe vise l'environnement de l'entreprise (fournisseurs, clients, Etat, institutions financières ou non financières et autres partenaires externes). Elle a pour objectifs d'échanger de l'information avec l'extérieur, de se faire connaître, de conquérir le marché et fidéliser les clients.

3-L'importance de la communication en entreprise:

En entreprise, l'information est la matière première de la gestion et de la prise de décision. En interne la communication concerne la vie sociale de l'entreprise et vise à prendre en compte les préoccupations internes pour en faire des solutions de développement des ressources humaines et d'accroissement de la productivité. C'est donc une discipline qui se construit et qui s'adapte selon les réalités de chaque organisation. Il est important de comprendre qu'aujourd'hui les salariés ne sont plus perçus comme des charges (en terme salarial) pour l'entreprise, mais plutôt comme des ressources, des acteurs qui participent à la création de la richesse de l'entreprise.

Il n'est donc pas possible de viser la performance globale de l'entreprise sans les associer, les mobiliser autour d'objectifs communs grâce à la communication et au partage des informations financières, sociales, politiques et culturels.

Dans la même logique, tout projet envisagé doit connaître la participation des responsables en communication ou en gestion des ressources humaines, qui doivent tout mettre en œuvre pour connaître les origines du projet ou de la stratégie, le contexte et la justification, puis les facteurs qui seront pris en compte ou qui seront influencés dans le cadre dudit projet. C'est dire donc que le risque est grand pour l'organisation de voir se désolidariser des agents qui ne comprennent, ne sont pas informés ou ne s'approprient pas la stratégie adoptée par l'entreprise. Il apparaît donc vital que la communication soit un instrument privilégié de mobilisation et de renforcement des équipes au sein des organisations. Et pour asseoir une bonne communication interne, un bon manager doit avoir une bonne connaissance des principes de base de la gestion des ressources humaines et de la communication d'entreprise en général.

4-Les champs de la communication d'entreprise:

La communication permet de situer et de positionner une organisation (entreprise, association, administration) dans son environnement. Elle a pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages. Elle vise à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes, opportunités et menaces émanant de son environnement. Elle a pour objectif d'influencer les représentations et comportements de ses interlocuteurs.

La communication d'une organisation (entreprise, administration, association) recouvre un ensemble de structures et de procédures:

- elles lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement ;
- elles ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages ;
- elles visent à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes, opportunités et menaces émanant de son environnement ;
- elles ont pour objectif d'influencer les représentations et comportements des interlocuteurs.

La communication des organisations engage une globalisation de l'action, une coordination des messages, des moyens et des publics qui réconcilient les différentes facettes de l'entreprise.

Ses composantes sont citées ci- dessous:

a-La communication financière: traitant des informations comptables et financières.

Cette forme de communication est destinée à créer et à entretenir des liens de confiance mutuelle entre l'organisation et ses actionnaires (présents et futurs) ainsi que les différents intervenants de la communauté financière (banquiers, gestionnaires financiers, investisseurs institutionnels, leaders d'opinion, journalistes économiques, etc.).

Les obligations légales et la modification des structures du capital des entreprises ont accéléré le développement de la communication financière. Le rapport annuel est une obligation légale, il constitue la pièce maîtresse d'un dispositif d'information de plus en plus sophistiquée. Les attentes des milieux financiers conduisent à une accélération du rythme de production des messages et des supports, ouvrant la voie à une inventivité qui dépasse largement le cadre traditionnel de présentation des tableaux de bord.

b-La communication commerciale: l'entreprise productrice

Cette communication est celle de l'entreprise sur ses marchés en tant que producteur ou distributeur. La publicité est une dimension du marketing qui vise la gestion optimale du couple produit/marché. Elle comprend l'ensemble des moyens mis en œuvre pour faire connaître un bien, un service ou une cause. La forme la plus connue est la publicité qui recourt à l'achat d'espace, elle est étroitement liée aux médias (presse, TV, radio, affichage, Internet, cinéma, etc.). Cette technique est aujourd'hui dépassée par les techniques dites hors média (tels les relations presse, les relations publiques et le parrainage) qui mettent en scène le produit sans acheter d'espace. Elle déborde aujourd'hui le cadre des produits pour se consacrer à la mise en scène des marques et leur cortège d'imaginaire, de valeurs et de modes de vie.

La publicité engage une stratégie de promotion du produit qui se déroule en plusieurs étapes : de la détermination d'un registre de communication aux études d'audience en passant par la définition des cibles et le plan (pluri)médias.

Autres formes de communication:

- La communication marketing
- La communication institutionnelle: Relations presse, Relations publiques, Relations extérieures, Lobbying
- La communication visuelle (branding)
- La communication de crise
- La communication business-to-business
- La communication de recrutement

c-La communication commerciale: où sont regroupées les fonctions de marketing, de publicité, promotion, relations publiques et de vente.

d-La communication institutionnelle: regroupant les fonctions de relations publiques, commandites, mécénat et de prise de position ou engagement social. La communication autre englobant toute communication qui varie en fonction d'un objet propre et qui n'entre pas dans l'une ou l'autre des catégories décrites précédemment.

Traditionnellement dans les organisations, on distingue : La communication externe et la communication interne. Cette distinction porte essentiellement sur les objectifs et sur le public ciblé par la communication.

Les auteurs soulignent ainsi deux causes à cette situation problématique, C'est-à-dire, évolution des besoins des individus au travail, besoins qui sont grandissants, et le statut de la fonction de responsable des communications, qui fait souvent figure de bouc-émissaire.

e-La communication productive: La communication productive c'est la communication vue comme un outil de production. Cette définition de la communication présente celle-ci comme un message transmis par un émetteur à récepteur à travers des canaux. Cette représentation classique de la communication repose sur une vision mécaniste. Elle correspond, en théorie de l'organisation, à la représentation de l'organisation comme machine que l'on retrouve chez les auteurs classiques comme Taylor, Fayol et Weber. Elle a aussi son pendant dans une vision mécaniste plus sophistiquée qui compare l'organisation à un cerveau ou à un ordinateur ou encore à une configuration, vision présente dans les travaux d'auteurs néo-classiques comme Simon et Mintzberg (Aktouf, 1989a ; Morgan, 1989).

Cette vision instrumentale de la communication suppose que l'émetteur fait quelque chose au receveur à travers le message qu'il envoie (Krone et al., 1987). Elle met l'accent sur le message qui est en quelque sorte le réceptacle de la signification créée par l'émetteur. L'émetteur agit sur le récepteur en transmettant la signification qui est présentée comme une réalité objective qu'il suffit de décoder.

Cette définition de la communication concorde avec la vision mécaniste de l'organisation qui la conçoit comme un tout, une entité productive, hiérarchisée dont les membres, conçus comme de simples rouages, sont motivés par une rétribution avant tout économique. L'organisation est alors divisée entre ceux qui savent, les gestionnaires, et ceux qui réalisent, les travailleurs ; entre ceux qui émettent et ceux qui reçoivent les messages. La division du travail vient alors consacrer la répartition du pouvoir dans l'organisation : le pouvoir légitime est entre les mains de la direction qui délègue des responsabilités à certains membres de l'organisation.

La structure de l'organisation est formelle, c'est le plan du réseau de communication, la représentation des lignes d'autorité et de pouvoir. Dans cette vision traditionnelle de l'organisation, l'émetteur privilégié est le supérieur qui transmet à travers la hiérarchie ses directives à ses subordonnés. La question importante devient alors de déterminer l'étendue du contrôle du gestionnaire c'est-à-dire le nombre de subordonnés qu'il peut superviser, avec lesquels il peut communiquer efficacement.

Le contenu du message est avant tout opératoire (Laramée, 1989). Il est orienté vers le fonctionnement quotidien de l'organisation : il décrit la tâche à accomplir, les méthodes à utiliser, les résultats attendus. Il n'est pas ici question de sentiments ou de valeurs partagées. La rationalité de l'organisation est celle de la direction qui est seule créatrice de sens, les employés se soumettent aux directives parce que leur intérêt, en principe, est en concordance avec celui de la direction.

Pour les auteurs classiques, qui prenaient pour modèles des institutions comme l'armée ou l'Église, l'organisation devait promouvoir les valeurs de la société de l'époque : ordre, stabilité, unité de direction.

Cette représentation de la communication interne tient pour acquis que le récepteur reçoit le message tel qu'il a été envoyé et que ce message va automatiquement contrôler les actions des travailleurs (Mc Daniel Johnson, 1977). C'est ce que Axley (1984) appelle la métaphore du conduit. Dans ce contexte, l'utilité de la communication repose sur sa capacité à faire réaliser par les récepteurs-subordonnés les objectifs de production souhaités par l'émetteur dirigeant. Il s'agit d'une communication linéaire, descendante et limitée à des fins productives (Sfez, 1991). Cette communication s'actualise dans un registre étroit et spécialisé où l'interactivité entre les membres de l'organisation est restreinte, certains membres de l'organisation étant même parfois condamnés au silence (Aktouf, 1989b ; Henriot et Boneu, 1990).

La communication productive est soumise au calcul économique. Il faut alors trouver la meilleure façon de produire le résultat escompté en minimisant les coûts associés à la communication. C'est pourquoi la communication y est surtout formelle, standardisée, écrite (Euske et Roberts, 1987 ; Rogers et Agarwala-Rogers, 1980). On peut l'observer sous sa forme émergente dans les directives données par un contremaître ou dans les mémos adressés par un chef de service. Dans sa forme planifiée, elle est cahier de règles et procédures administratives ou encore manuel destiné aux opérateurs.

En somme, dans cette définition, la communication est vue comme un processus d'instruction qui informe les employés sur leurs responsabilités formelles et qui leur transmet les programmes d'action nécessaires à la production de biens et de services. Elle sert à diriger, coordonner et réguler les activités des membres de l'organisation (Farace et al., 1977).

Cette fonction de régulation et de coordination se retrouve aussi dans les descriptions plus modernes de l'organisation. Ainsi, dans sa description des différentes configurations organisationnelles, Mintzberg (1979) décrit six modes de coordination qui réfèrent à des formes particulières de communication productive. Ce sont : 1) la communication directe descendante que l'on observe dans la supervision directe au sein des entreprises simples ; 2) la communication écrite et descendante de la standardisation des procédés dans les bureaucraties mécanistes ; 3) l'acquisition d'un langage technique commun et la délibération collégiale de la standardisation des qualifications dans les bureaucraties professionnelles ; 4) la communication descendante des objectifs et le contrôle de leur atteinte qui sont inclus dans la supervision des résultats dans les entreprises divisionnalisées ;

5) la communication horizontale, de face-à-face entre spécialistes qui réalisent l'ajustement mutuel dans les adhocraties ; 6) la communication doctrinaire servant à la standardisation des normes dans les organisations missionnaires.

Toutes ces formes de communication ont un même objectif : la réalisation de la production. Leur différence provient des particularités de la tâche à accomplir (simplicité/complexité, répétitive/non répétitive, requérant ou non l'autonomie des opérateurs) et des caractéristiques de l'environnement (simple/complexe, stable/dynamique).

Mais l'organisation ne produit pas que des biens et des services. Elle peut aussi être vue comme un système où se prennent, à tous les niveaux de la hiérarchie des décisions d'allocations et d'utilisation de ressources. En ce cas, elle produit aussi des informations pour la prise de décision. Elle en produirait même plus qu'il n'est nécessaire (Feldman et March, 1981).

Les auteurs de l'approche de la décision et de l'approche systémique, contrairement aux auteurs classiques qui faisaient peu de cas de la communication, ont collaboré davantage sur la question, venant enrichir et nuancer la description de la communication interne. Ils se sont intéressés à la communication comme processus de transfert de l'information. Pour eux, l'information est une réalité objective que l'on peut mesurer, faire circuler, emmagasiner et récupérer. Cette information constitue le matériau de base de la prise de décision. C'est pourquoi, ils ont souligné l'importance de la qualité de l'information et se sont préoccupés de l'efficacité du système de traitement de l'information. Ces auteurs n'ont pas tenu pour acquis la transparence et l'efficacité des messages mais ont plutôt souligné la présence de distorsion, de filtrage et de surcharge de l'information (Putnam, 1982).

Ils ont aussi, via la notion de rétroaction (« feedback »), introduit de la circularité dans le processus jusque-là linéaire de communication. La communication n'est plus alors seulement un outil de direction et de contrôle social des personnes, elle devient aussi un moyen d'alimenter le système organisationnel en données pertinentes à l'élaboration de la décision. Elle est aussi un véhicule utile au contrôle des résultats. Il devient alors important de mettre en place des systèmes assurant la collecte, la circulation et le traitement de l'information. L'organisation devient un enchevêtrement de décisions, une cascade de programmes d'action, un réseau où circule l'information (March et Simon, 1958). La direction de la communication dans l'organisation, si elle demeure verticale, comme dans l'approche traditionnelle, se produit maintenant dans les deux sens. Le travailleur devient à son tour un émetteur (Farace et al., 1977). Il reçoit les informations nécessaires à la réalisation de sa tâche de production ; il transmet aux gestionnaires les informations dont ceux-ci ont besoin pour prendre des décisions.

La définition de la communication-productive met l'emphase sur différents éléments de la communication : le message, les canaux et les réseaux de communication. Elle soulève différents problèmes tels que l'intelligibilité et la pertinence des messages.

Ainsi, Simon (1945/1990) a fait ressortir l'importance d'adapter le message à l'auditoire tant au niveau sémantique qu'à celui des médias à utiliser ou de la quantité d'informations à diffuser. Les directives émises doivent de plus tenir compte des besoins en information des opérateurs dans la réalisation de leur tâche.

Cette définition instrumentale et normative a suscité de nombreuses études sur le choix des canaux à utiliser, sur les réseaux de communication et sur la façon dont ceux-ci sont utilisés pour véhiculer l'information. On s'est alors intéressé à diverses caractéristiques de ces réseaux comme leur configuration, leur accessibilité, leur densité (Putnam et Cheney, 1985). On a mis en relation les besoins informationnels de l'organisation, la richesse des médias et le design de l'organisation (Daft et Lengel, 1986). On a aussi identifié des rôles particuliers joués par certaines personnes à l'intérieur de ces réseaux comme la recherche, l'échange, la transmission et le filtrage des informations. On s'est donc interrogé sur l'utilisation des réseaux pour mieux cerner à qui, par qui et comment les messages devaient être envoyés.

En somme, on peut dire que la communication-productive, qui s'appuie sur une définition mécaniste de la communication et sur une conception hiérarchique de l'organisation, est de l'ordre du « faire faire ». Elle amène le gestionnaire à se poser des questions telles que : Quelles sont les informations utiles à l'accomplissement de la tâche ? Quelles sont les connaissances préalables nécessaires à la compréhension du message ? Qui a besoin de ces informations et de ce savoir ? Quel est le médium le plus adéquat pour transmettre ce message ? Ces questions visent à le sensibiliser à l'importance du facteur communication dans la réalisation des tâches à accomplir dans l'organisation, à évaluer non seulement l'efficacité mais aussi l'efficacité des mécanismes de communication utilisés dans la production des biens, des services et de l'information.

f-La communication intégratrice:

La communication intégratrice présente la communication comme une relation visant à rassembler les membres de la collectivité organisationnelle. La communication est alors comprise dans son sens premier d "unir ensemble " (cum unicare). Dans cette définition, la communication est décrite comme une interaction c'est-à-dire un dialogue, une relation entre sujets créateurs de sens. L'interaction comme action réciproque pose que les parties prenantes à la communication sont à la fois émetteurs et récepteurs. La communication-intégratrice permet ainsi à l'individu de se situer dans son environnement, de prendre part à l'action collective. Cette définition relationnelle de la communication repose sur une vision organiste (Sfez, 1991).

Elle correspond en théorie de l'organisation (Morgan, 1989) à la représentation de l'organisation comme un organisme différencié en interaction avec son environnement ou comme une communauté culturelle.

Cette définition réintroduit l'individu comme sujet dans un système. Elle met l'accent sur le contexte qui donne du sens à cette relation. Elle décrit l'émetteur et le récepteur comme des partenaires dans l'acte de communication. La signification n'est plus seulement créée par l'émetteur, transmise dans le message et décodée par le récepteur mais elle est aussi créée par le récepteur. Le contenu du message n'est plus seulement opératoire ; il est aussi expressif. La communication comme comportement exprime des émotions, des sentiments, des attitudes.

Cette définition de la communication comme une interaction qui définit des relations (Watzlawick et al., 1972) rejoint la conception de l'organisation comme une micro-société. Elle est en accord avec l'approche des relations humaines qui s'est développée de la fin des années 30 jusque dans les années 60 dans le climat pessimiste suivant la grande crise et la seconde guerre mondiale. Se posant en réaction au formalisme du modèle mécanique, cette nouvelle perspective a mis l'accent sur les relations informelles, la vie au sein des groupes de travail. Les chercheurs de l'école des relations humaines ont défini l'individu non plus seulement comme un « homo economicus », mais aussi comme un être social qui est motivé par divers besoins dont celui d'affiliation à un groupe. Ils ont montré l'influence des normes de groupe sur la productivité des équipes de travail. Ils ont posé l'hypothèse que la performance de l'organisation était influencée par la satisfaction des travailleurs et ils ont prescrit le développement de mécanismes visant la participation des travailleurs (gestion par objectifs, groupes autonomes de travail etc). La révélation de l'influence de la structure informelle et des normes du groupe sur le comportement des individus, la recherche de la démocratie industrielle sont des traits caractéristiques de cette approche qui remettaient ainsi en question les visions traditionnelles du pouvoir, de la culture et de la structure de l'organisation.

Cette définition de la communication comme moyen de mettre en relation des acteurs est aussi en concordance avec l'approche contingente de Lawrence et Lorsch (1973). Ces auteurs ont souligné que les organisations, pour s'adapter à leur environnement, créaient à l'interne des unités différenciées (production, marketing, finance etc.). Ils ont constaté, dans leur étude du phénomène de la différenciation, que ces unités avaient non seulement des préoccupations mais aussi des langages et des horizons temporels différents. Cette diversité, qui peut créer des clivages et amener la fragmentation de l'organisation, doit, selon eux, être contrebalancée par un effort d'intégration afin d'assurer la coordination des efforts de tous. Aussi ont-ils proposé la mise en place de groupes ou de fonctions d'intégration.

Ils ont en outre affirmé que la capacité à gérer les conflits par une communication directe était gage d'une plus grande intégration. Ainsi, pour eux, la capacité à relier par la communication les groupes différenciés pour former une organisation intégrée est primordiale pour l'adaptation et la survie dans un environnement en changement.

Finalement, la communication comme outil relationnel a aussi des affinités avec l'approche de l'ingénierie culturelle qui s'est développée au cours des années 80. Des ouvrages qui ont connu une grande popularité auprès des gestionnaires tels que *In Search of Excellence* (Peters et Waterman, 1982) et *The Art of Japanese Management* (Pascale et Athos, 1981) ont attiré l'attention sur l'influence de la culture sur la performance des organisations. Ces livres ont soutenu que la culture servait à cimenter l'organisation, que la présence de valeurs partagées créait une unité d'action et que la satisfaction des besoins d'affiliation suscitait la fidélité et l'engagement des membres de l'organisation. Ces études ont fait ressortir l'importance de certains éléments de communication tels que le langage, les logos, les rituels, les histoires et les symboles dans la constitution de la culture organisationnelle (Lemaître, 1985). Dans cette optique, la communication interne devient alors un moyen de relier les membres de l'organisation pour former un groupe plus homogène participant de la même culture. Cette littérature prescriptive prône la création de la culture par les leaders et sa diffusion dans l'organisation.

Ainsi, la communication relationnelle est orientée vers le développement et le maintien de la cohésion interne à l'intérieur des groupes, entre les unités et dans l'ensemble de l'organisation. La communication devient ainsi un instrument d'intégration. L'utilité de la communication repose alors dans sa capacité à générer la coopération au sein de l'organisation (Barnard, 1938), à faciliter l'assimilation des individus (Jablin, 1985), à harmoniser et à réduire les distances entre les groupes (Henriet et Boneu, 1990). La communication est alors sociabilité et socialisation. C'est pourquoi, dans cette approche, on valorise la communication informelle, orale, dans des échanges de face à face. La communication y est à la fois verticale et horizontale. Dans sa forme émergente, on peut l'observer, par exemple, dans les échanges lors de la pause-café ou à la cafétéria ; dans sa forme planifiée, elle est visible dans les programmes d'intégration des nouveaux employés ou dans l'organisation de rencontres entre les groupes ou encore d'activités sociales.

La définition de la communication-intégratrice met l'accent sur la création de liens. Aussi les chercheurs se sont-ils beaucoup intéressés à la relation supérieur-subordonné et à la notion de climat organisationnel. En fait, le postulat de base qui sous-tend cette approche est que l'amélioration du climat dans l'organisation entraînera une augmentation de la satisfaction au travail, provoquera un engagement accru et une productivité plus grande (Euske et Roberts, 1987).

Dans cette approche, on fait l'hypothèse que la paix industrielle découlera automatiquement de la communication honnête entre gestionnaires et employés (Koehler et al., 1981). C'est pourquoi on recommande de développer la capacité d'écoute et une attitude d'ouverture et de confiance.

On propose aussi aux praticiens de créer un environnement communicationnel qui stimule les relations. On leur recommande alors d'informer l'individu sur sa place dans l'organisation, sur celle des autres personnes, sur l'évolution de l'entreprise au moyen de journaux internes, de communiqués ou de montages audio-visuels car on suppose que ces informations permettront de développer une connaissance mutuelle des personnes et des tâches (Gondrand, 1983) de même qu'un sentiment d'appartenance à la collectivité. On suggère aux gestionnaires d'initier aussi des occasions de rencontres et d'échanges (visites de dirigeants, fêtes etc.) afin de faciliter les contacts interpersonnels. Ces événements ont pour but de stimuler la convivialité, de favoriser l'interactivité et la solidarité (McQuail, 1987 ; Henriet et Boneu, 1990).

La communication intégratrice n'est toutefois pas exempte de problèmes. L'interconnexion des réseaux informels facilite, pour le meilleur ou pour le pire, l'existence des rumeurs (Dupuy et al. 1988). Le développement d'une communauté de pensée peut engendrer le phénomène de « groupthink » c'est-à-dire l'homogénéisation des points de vue et la création de biais cognitifs communs. Le renforcement des relations entre individus peut entraîner des situations pathologiques comme la folie à deux et la double contrainte (Watzlawick et al. 1972). La communication comme relation n'est pas à l'abri de phénomènes tels que le malentendu, la manipulation et la collusion.

En résumé, on peut dire que la communication intégratrice, qui se base sur une définition comportementale de la communication et sur une vision collectiviste de l'organisation, est de l'ordre de l'« être ensemble ». Cette définition amène le gestionnaire à se poser diverses questions comme par exemple : les membres de l'organisation se connaissent-ils entre eux ? Sont-ils capables de situer leur action dans le projet organisationnel et de comprendre les conséquences de leurs activités sur les autres participants ? Sont-ils conscients des idées et des pratiques qui les rassemblent ou qui les divisent ? Toutes ces questions ont pour but de le rendre plus conscient de la qualité des liens qui unissent les membres de l'organisation et de l'aider à mesurer le niveau d'intégration de la collectivité organisationnelle.

g-La communication organisante:

On entend par organisation un ensemble relativement stable d'acteurs en charge d'une ou de plusieurs organisations et disposant de relations pour réaliser des activités en commun. Abdoulaye NIANGLAY, 2013

La communication « organisante » c'est la communication qui crée l'organisation. Dans cette perspective, on s'intéresse à ce que font les partenaires de la relation quand ils échangent des messages. La communication y est présentée comme une transaction par laquelle les partenaires bâtissent leur relation et leur identité, échangent de la valeur, construisent l'organisation.

On ne peut plus, dès lors, parler vraiment de communication interne puisque l'organisation n'est plus un contenant dans lequel se produisent des activités de communication. Il s'agit plutôt de l'inverse : l'organisation est le produit des processus de communication (McDaniel Johnson, 1977). L'organisation est contenue dans la communication. Cette conception de la communication correspond à la définition de l'organisation comme un ensemble de processus qui la créent, la maintiennent et la défont (Weick, 1969).

Cette vision transactionnelle de la communication propose que l'échange de messages soit une activité créatrice. Selon Barnlund (dans Sfez, 1991 p.76) le sens n'est pas reçu, il est inventé c'est pourquoi il préfère utiliser le terme transaction plutôt que le terme interaction pour décrire la communication. Pour Barnlund (1971), les sujets ne reçoivent pas la signification, ils attribuent plutôt des significations aux différents objets de perception. Dans les relations interpersonnelles, afin de réduire l'ambiguïté, les acteurs assignent de façon expérimentale, en tenant compte du contexte spatial et temporel dans lequel ils se situent, des significations aux indices publics, privés, verbaux et non verbaux qu'ils observent. Chacun des partenaires tend alors à réguler les signaux qu'il émet, à progressivement reconnaître les multiples significations que l'autre peut attacher à ses actions et à interpréter ses propres actions en fonction de la définition de l'autre. Ce processus d'ajustement mutuel et de vérification progressive du sens attribué tend à réduire l'incertitude de la situation. Ainsi, les partenaires ne font pas qu'émettre ou recevoir des messages : ils les interprètent, ils construisent à travers les séquences de messages une définition de leur réalité, ils confrontent leurs points de vue pour en arriver à une représentation commune (Putnam, 1983). En somme, ils construisent ensemble la signification.

Dans la définition de la communication-intégratrice, la communication était décrite comme une interaction c'est-à-dire une action réciproque ; dans la définition de la communication « organisante », elle est plutôt décrite comme une transaction c'est-à-dire une action conjointe qui vise à échanger et à créer de la valeur (Taylor, 1993), à parvenir à un accord à la suite de compromis ou d'accommodements, à créer des engagements. La définition transactionnelle propose aussi une nouvelle conception des réseaux de communication. Dans cette optique, les comportements de communication n'ont pas lieu dans des réseaux. En fait, c'est plutôt par la communication que se constituent les réseaux (Hawes, 1974).

Cette vision de la communication est en correspondance avec une nouvelle conception de l'organisation qui ne la présente plus comme une entité mais comme un processus d'« organizing » (Weick, 1969). La structure de l'organisation est, dans cette nouvelle approche, le résultat d'un processus de structuration (Eraly, 1988), elle n'est plus une configuration mais une coactivation (Dow, 1988) ; l'organisation n'a plus une culture, elle est une culture (Smireich, 1983, Weick cité dans Kiechel, 1984), le pouvoir n'est plus une donnée fixe, il est produit dans la communication (Banks, 1990).

Dans cette définition dynamique, c'est à travers les activités quotidiennes de ses membres que se construit l'organisation. Ce qui constituait des caractéristiques (culture, structure, système de pouvoir) de l'organisation devient alors le produit des processus collectifs de création de signification, de relations et d'identités.

La communication devient donc le processus de création de la collectivité organisationnelle et son utilité repose alors dans sa capacité à produire et à reproduire cette collectivité. Mais, pour que celle-ci survive à long terme, la communication doit aussi permettre le renouvellement de l'organisation. C'est pourquoi, la communication doit favoriser l'innovation. Cela suppose que dans la communication est inventée une nouvelle définition de l'organisation et sont construits de nouveaux réseaux. C'est pourquoi Gray et al. (1985) décrivent l'organisation comme un système de construction et de destruction de signification.

La communication « organisante » est collective, multidirectionnelle. Elle concerne tout autant la définition de la tâche que celle de la relation et de l'identité des acteurs (Taylor et Giroux, 1993). Elle est une conversation orale et écrite au cours de laquelle les membres tentent d'écrire le texte de l'organisation (Taylor, sous presse). Cette conversation est collective, ce qui ne veut pas dire qu'elle soit forcément égalitaire ; certains participants à cause de leur savoir, de leur autorité formelle et de leur ascendant peuvent avoir plus d'influence sur le processus de construction de l'organisation. Elle est multidirectionnelle mais non désordonnée ; au fil du temps on peut observer des « patterns » dans les séquences d'interactions entre les participants (Krone et al., 1987) ainsi que des règles de communication qui sont construites et qui peuvent être plus ou moins comprises et appliquées par les acteurs.

La communication est donc à la fois le fondement de l'action organisée et l'outil de réflexion et de transformation de l'organisation. On la retrouve au quotidien dans toutes les activités de l'organisation et dans les échanges sur l'organisation. Dans sa forme émergente, elle est visible dans les discussions informelles sur les problèmes à résoudre ou sur le climat organisationnel. Elle ne peut être formellement planifiée puisqu'elle comporte malgré la présence de routines, une grande part d'improvisation (Hawes, 1973).

Cependant le processus de conversation qui s'actualise au quotidien dans l'organisation peut être encadré, institutionnalisé dans la constitution de groupes de travail, dans la mise en place de cercles de qualité, dans l'instauration d'un mode de gestion participatif ou encore dans l'établissement d'un processus collectif de formulation stratégique (Giroux et Taylor, 1993).

La définition de la communication « organisante » met l'emphase sur les processus : les processus par lesquels se développe la structure et émergent de nouveaux réseaux (Monge et Eisenberg, 1987), les processus d'interprétation et de coorientation (Demers, 1990 ; McDaniel Johnson, 1977) qui permettent l'appropriation et l'actualisation de la stratégie de l'organisation, les processus de création d'identité et de légitimité qui donnent un sens à l'action de l'individu et à l'action collective.

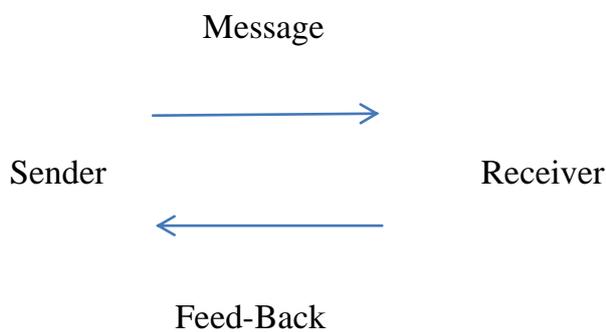
La définition de la communication « organisante » est relativement récente et n'a pas donné lieu encore à beaucoup de recherches de nature empirique opérationnalisant les concepts présentés. Toutefois on peut retrouver dans quelques études les manifestations de la communication « organisante ». Ainsi, par exemple, Roy (1960) relate comment les employés d'une manufacture structurent leur temps de travail et leurs relations, développent leur culture à travers la communication autour de certains thèmes. Pacanowsky (1988) décrit une nouvelle structure d'organisation : l'organisation en treillis. Dans ce type d'organisation où il n'y a pas d'organigramme, ce sont les membres qui au fur et à mesure de l'émergence de projets et de problèmes bâtissent les réseaux, inventent de nouvelles tâches et rassemblent les ressources pour les mener à bien. Boje (1991) montre comment les histoires sont, en contexte organisationnel, une performance collective, une forme de traitement de l'information et Gronn (1983) illustre comment, à travers les échanges langagiers, s'accomplit le contrôle dans une organisation scolaire.

L'approche de la communication « organisante » montre la mouvance de l'organisation qui est constamment en formation. Elle montre aussi que cette mouvance n'est pas un chaos. Elle est plutôt le reflet de la créativité dynamique des participants. Les problèmes que soulève cette approche ont trait à la participation à cette œuvre collective au fil du temps. Il convient alors de s'interroger sur les facteurs qui facilitent ou inhibent la conversation organisationnelle, sur les barrières et blocages qui peuvent limiter l'étendue de la participation au sein de la collectivité et sur les thèmes qui demeurent tabous. Une autre problématique pertinente que pose la perspective de la communication « organisante » est celle du déroulement de cette conversation dans le temps. Cette conversation peut être marquée de pauses, de longs silences ou encore de controverses et de chuchotements. Il serait donc intéressant de comprendre les différents modes de conversation et leur impact sur l'organisation.

La communication est un acte qui nécessite un émetteur et un récepteur. Elle dépend de symboles verbaux et de symboles non verbaux



Toutes les réactions du récepteur constituent un feedback. C'est ainsi que le récepteur montre comment il a accepté le message.



5-Les éléments de base de la communication:

- Émetteur : C'est de lui que part l'information, il peut être un homme, un objet, une cellule, un groupe, une institution...
- Récepteur : C'est lui qui reçoit l'information, il peut lui aussi être représenté par n'importe quelle situation.
- Message : Le message représente l'information elle-même, son contenu, ce qui doit aller de l'émetteur vers le récepteur
- Canal : Le canal représente la voie, le système physique par lequel le message ou l'information est transmise de l'émetteur vers le récepteur.
- Répertoire : Un répertoire pour un individu ou un groupe, représente l'ensemble de ses signifiants, son cadre de référence, le gisement en quelque sorte dans lequel il puise son code pour émettre et/ou de lire un message.

L'émetteur : Il émet le message : c'est un individu, un groupe (parti politique, entreprise), une machine (répondeur, un ordinateur), un animal,...



Le récepteur : Il est le récepteur du message : c'est un individu, un groupe, une machine, un animal,...



Le stimulus et la motivation : Emetteur et récepteur doivent être stimulés et motivés avant que ne puisse être lancé un acte de communication.

Le message : Pour l'émetteur, l'acte de communication consiste à transmettre au récepteur un concept, une idée, une pensée, une information. Pour cela, il va devoir l'exprimer au travers d'un message.

Au sens large, **le message** est le contenu général des informations. Plus spécifiquement, le message est une succession de signes (**code**) correspondants à des règles précises transmise par **l'émetteur** au **récepteur** via **un canal**

Le canal est :

- un élément de l'interface émetteur/récepteur ;
- le lieu d'échange, de contact émetteur/récepteur

On distingue :

Les canaux physiologiques internes de l'émetteur et du récepteur (audition, vision, odorat...)

Les canaux techniques externes (radio, ordinateur,...) qui servent à convoier le message à travers le temps et l'espace.

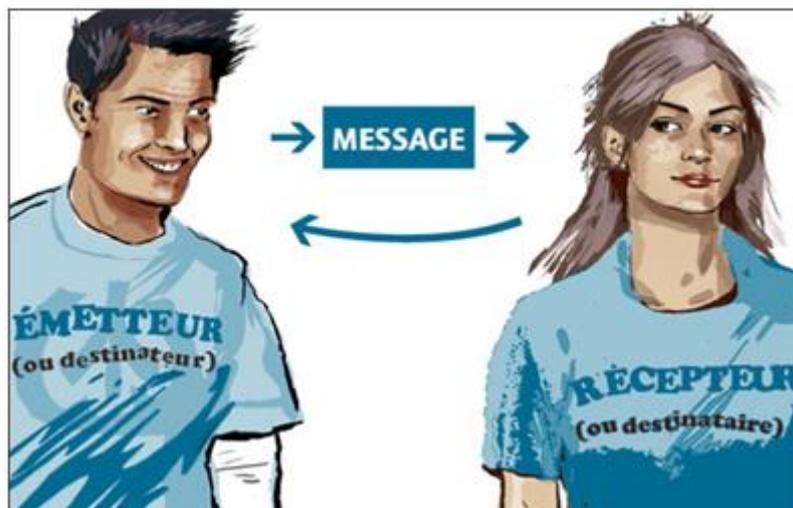
La forme du message *varie* en fonction du **code** servant à transmission :

L'émetteur choisit le langage qu'il va utiliser, puise ensuite dans le cadre de chaque langage les éléments nécessaires à constituer son message; Le receveur recevra le message codé et, à partir du répertoire et de sa connaissance des règles de combinaison procédera au décodage partiel ou total du message.

Un code peut être composé de signes tels que :

- Des sons = code linguistique
- Des signes écrits = code graphique
- Des signes gestuels
- Des images symboles ex : logo
- Des signaux mécaniques = morse,..

La communication est un acte d'information : dans toute communication, il y a nécessairement transmission d'information(s). Mais elle est plus qu'un simple échange d'informations entre un émetteur et un récepteur. C'est un processus de partage de **sens** par l'interprétation réciproque de signes... Lorsqu'on communique, la **Forme** (comment on le dit) est aussi importante que le **Contenu** (ce que l'on dit) (Watzlawick).

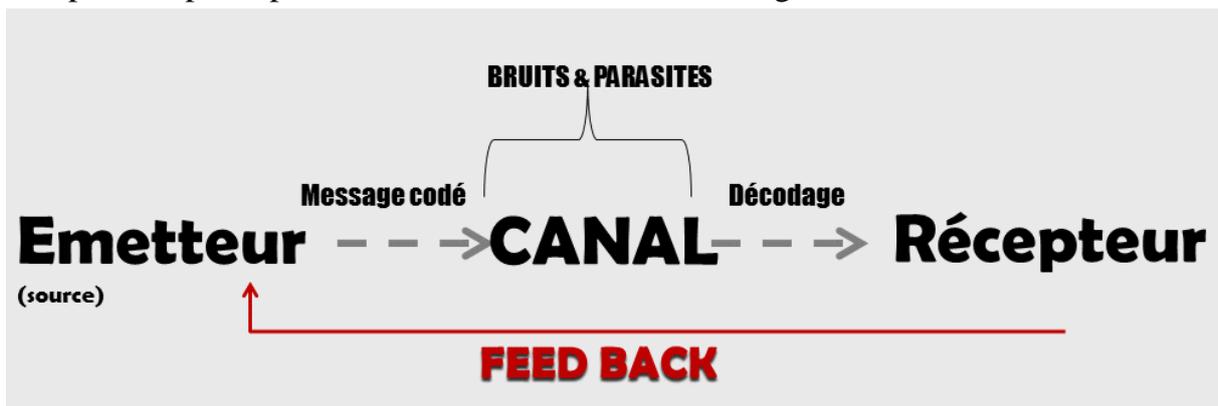


En résumé, on peut dire que la définition de la communication « organisante », qui se fonde sur une définition transactionnelle de la communication et sur une description de l'organisation comme produit des activités de communication quotidiennes entre les acteurs, est de l'ordre du « faire ensemble ». Cette définition processuelle pose au gestionnaire les questions suivantes : Qui a droit de parole ? Quelle est l'étendue de la participation et sur quoi porte-t-elle ? Comment favoriser l'expression et le partage des savoirs et des aspirations ? Comment soutenir la continuité de cet effort collectif ? Ces questions visent à évaluer la qualité de la conversation organisationnelle et le niveau de participation à cette œuvre collective

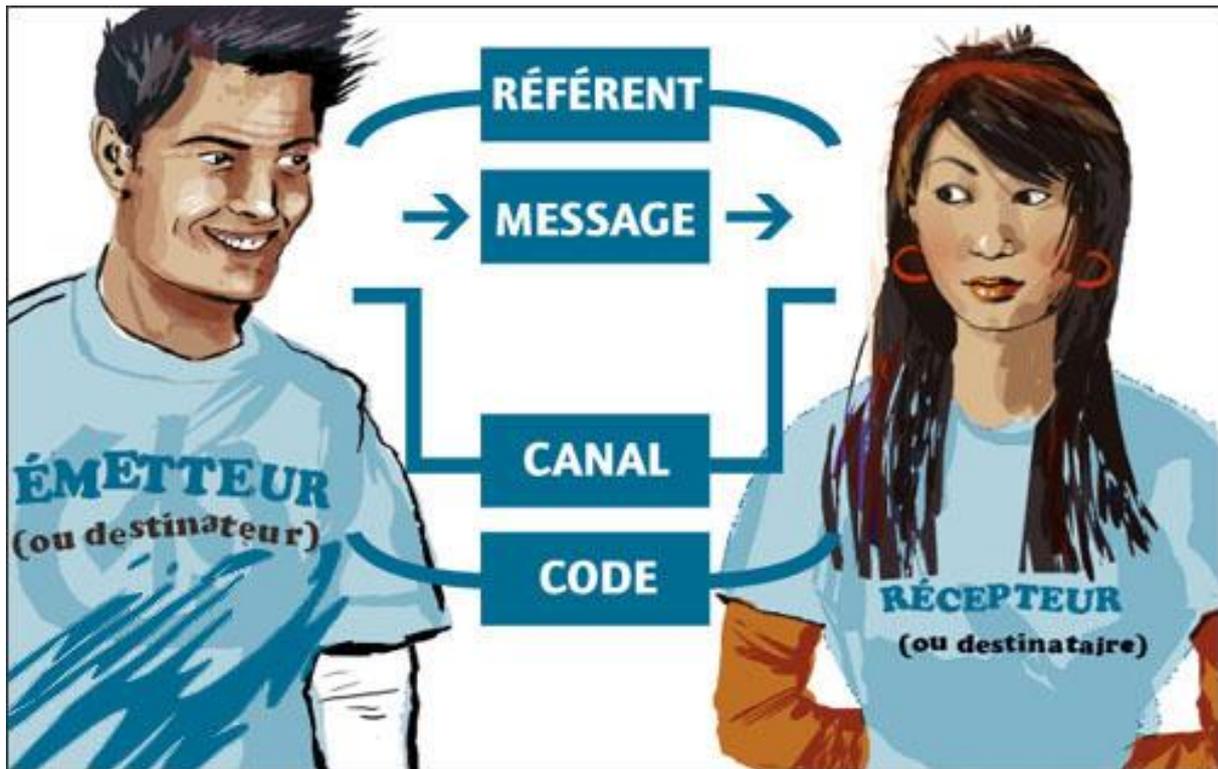
6-Les modèles de communication:

a-Le modèle informationnel de SHANNON & WEAVER (1949) :

Ce modèle élaboré par SHANNON & WEAVER (1949) est centré sur l'étude d'une transmission optimale d'un message dans tout moyen de communication canalisable. Il désigne un modèle linéaire simple de la communication : cette dernière y est réduite à sa plus simple expression, la transmission d'un message.



La communication c'est l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène.



On peut résumer ce modèle en :

« Un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit »

Ce modèle introduit les concepts théoriques suivants :

- L'émetteur effectue un codage en transformant le message initial en signal codé;
- Le canal de communication transmet le signal codé en étant affecté par divers bruits environnementaux
- tout phénomène qui se produit à l'occasion d'une communication et qui ne fait pas partie du message intentionnellement émis;
- souvent de forme désordonnée, aléatoire, imprévisible;
- image, son, texte, geste ou autres signes verbaux ou non.

Le récepteur effectue le décodage en transformant le signal codé en message susceptible d'être reçu.

Tout canal de transmission est affecté par divers bruits (noises) qui dépendent de l'environnement considéré au sens large du terme

Au besoin, il conviendra d'agir sur l'environnement pour améliorer le rapport signal / bruit, sachant que l'information « ne passe plus » dans le canal concerné

Cette loi justifie l'usage de la redondance lors de situations critiques (émission simultanée du même message sur plusieurs canaux).

b-Le modèle de Lasswell:

Lasswell (1948) pose 5 questions qui tentent de décrire tout phénomène de communication

Ce premier modèle théorique va fortement orienter les recherches ultérieures en identifiant les pôles de la communication interpersonnelle.

Figure N°1: Le modèle de Lasswell

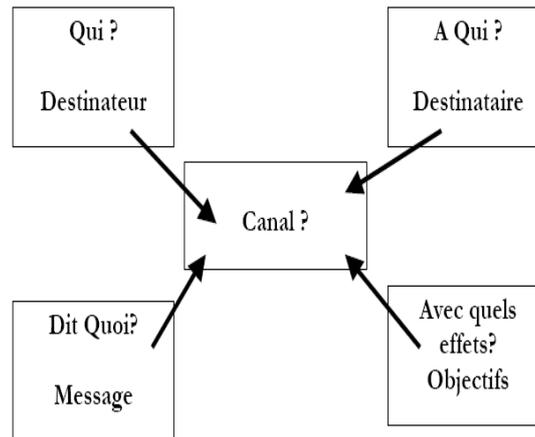


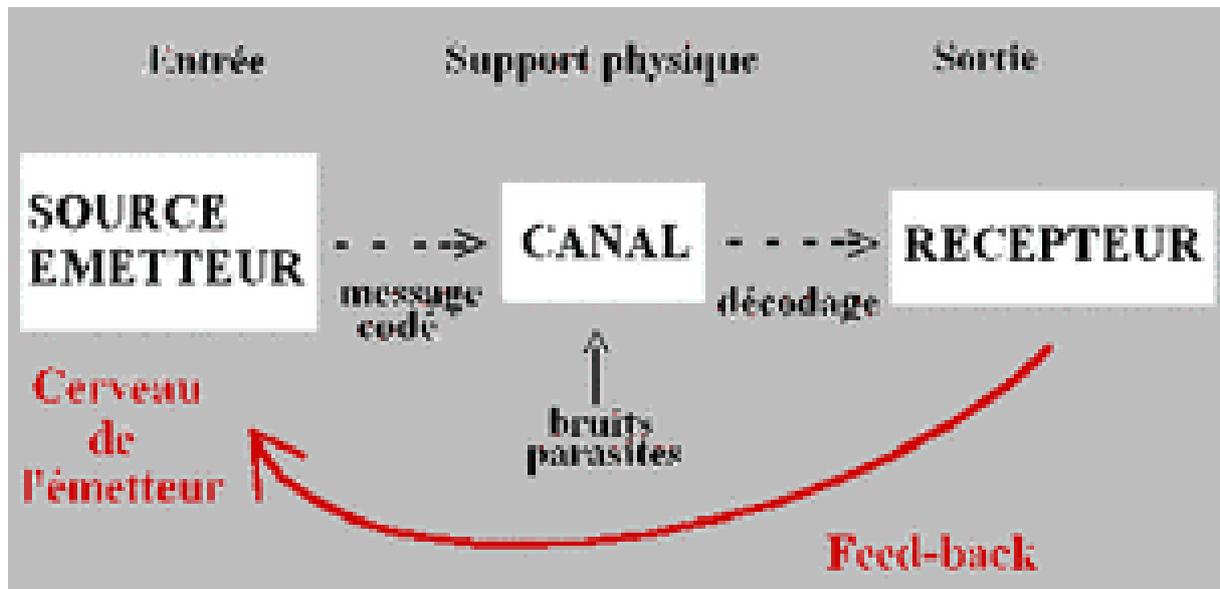
Tableau N°1: Le modèle de Lasswell

Qui ?	Emetteur
dit Quoi ?	Message
par Quels moyens ?	Canal
à Qui ?	Récepteur
avec Quels effets ?	Sens

Ce modèle conçoit la communication comme étant un processus d'influence et de persuasion, très proche de la publicité

Il dépasse la simple transmission du message (même s'il y reste centré) et envisage notamment les notions d'étapes de communication, la capacité de pluralité des émetteurs et des récepteurs et de finalité d'une communication (ses enjeux).

c-Le Modèle de Wiener:



Le « message en retour » permet une régulation : l'émetteur et le récepteur communiquent !

Wiener en , est du type systémique. La communication est un système dynamique instaurant des relations interactives entre les éléments difficilement autonomisables (conception analytique).

- L'approche cybernétique introduit le concept clé de régulation fournie par la boucle de rétroaction et traite la communication d'un point de vue dynamique
- L'apport de ce modèle est essentiel. Il différencie la transmission d'information, d'une communication qui implique de disposer d'une possibilité de feed-back

d-Modèle issus de la « réseautique informatique »:

Ces modèles techniques sont intéressants car ils se basent sur des acteurs différents du sujet d'étude habituel : l'ordinateur, fondamentalement logique et non-humain.

Selon ces modèles, toute action de communication se baserait sur un processus essentiel, ou protocole de communication.

- Phase de mise en contact/connexion
 - L'émetteur envoie une demande de connexion
 - Le récepteur répond, soit affirmativement, soit négativement
 - Si on fonctionne dans le principe d'une communication synchrone, l'émetteur et le récepteur s'envoient des messages pour se synchroniser

- Phase de l'envoi du (des) message(s)
 - L'émetteur envoie un message
 - Le récepteur dit s'il l'a bien reçu, ou si l'émetteur doit renvoyer son message
 - Les rôles du récepteur et de l'émetteur peuvent s'inverser au cours de la communication.
- Phase de clôture/déconnexion
 - L'un des ordinateurs demande la fermeture de la connexion
 - Ces modèles ont mis en évidence la notion de réseau de communication, et de nœud de communication.
 - En effet, un message transmis peut être relayé d'un poste à l'autre. De plus, on peut l'envoyer à un groupe d'ordinateurs. Et donc il faut savoir qui prend la parole, et comment...

7- Le plan de communication:

Dans ce cadre, pour élaborer une véritable stratégie de communication au sein de l'entreprise, il est nécessaire d'établir un plan de communication qui permettra de soutenir les actions de communication à déployer en fonction des objectifs visés et dans un souci de cohérence globale au sein de l'entreprise.

Les outils de communication sont les moyens utilisés pour communiquer. Ils peuvent être oraux, écrits, visuels, mais sont surtout multiples. C'est pourquoi ils doivent être englobés dans une vision plus large que l'on appelle stratégie ou plan de communication.

Pour commencer votre plan de communication, vous devez savoir qui vous êtes. La première démarche avant de communiquer vers les autres est de réfléchir sur votre association et sur ses fondamentaux. Pourquoi a-t-elle été créée, quelle est son histoire? Ses objectifs sont-ils toujours aussi clairs ? Quelles sont ses réalisations concrètes, ses projets ? Quel est son public ? Comment voulez-vous vous développer ? En quoi votre association se distingue-t-elle d'autres structures qui ont une activité semblable ? Quelle est votre légitimité ? Toutes ces questions, vous les avez développées en réfléchissant à votre projet associatif. Mais celui-ci évolue avec le temps.

Consacrer quelques instants à y réfléchir collectivement n'est sûrement pas un exercice inutile car chacun a une opinion différente sur l'identité et les buts de l'association.

Plus vos réponses seront claires, plus votre image, c'est-à-dire la façon dont votre association est perçue à l'extérieur, sera forte et plus la communication se fera facilement.

Vous devez également faire un état des lieux de votre communication : Comment communiquez-vous aujourd'hui ?

Qu'est-ce qui est mis en place ? Par qui ? Qu'est-ce qui fonctionne ? Mais aussi... Qu'est-ce qui ne fonctionne pas et pour quelles raisons ? Avez-vous une identité visuelle ? Un logo ? Des couleurs ?

Le plan de communication est un outil qui permet, à partir des objectifs de l'association, de définir les actions de communication à mettre en place pour les atteindre. Il fixe les objectifs de la communication, définit les publics et les messages, détermine les actions à engager, établit le calendrier et le budget et sert à guider et à rendre cohérent le travail du ou des communicants. Le plan de communication permet de préparer au mieux votre stratégie de communication. Il se déroule en plusieurs étapes.

La stratégie de communication interne doit être définie pour appuyer la stratégie globale de l'organisation.

Le plan de communication est alors un outil de management de la communication. Il permet de formaliser ce que l'on veut communiquer, à qui, quand, comment, pour quel résultat.

L'élaboration du plan de communication doit s'appuyer sur la clarification de ce que l'on cherche à atteindre comme objectif au travers de la communication. Il s'agit donc d'identifier:

Le plan de communication permet d'avoir un aperçu structuré des actions de communication, de faciliter leur préparation et leur déploiement au sein de l'organisation en tenant compte des moyens financiers, humains et matériels.

Il permet de veiller à une bonne synchronisation des actions de communication entre elles mais aussi avec d'autres actions prévues au sein de l'entreprise (actions de formations, mouvements saisonniers de personnel, par exemple). A titre d'exemple, une matrice qui peut être utilisée pour réaliser le plan de communication.

Tableau N°2: Le plan de communication:

Acti on	Da te	Fréque nce	Pub lic	Cib le	Mess age	Ca nal	Respons able	Supp ort	Co de	d oc	Logsti que	Re mar ques

Les différentes rubriques de la matrice « Plan de communication » portent sur les composantes essentielles de chaque action de communication.

-Date: Il s'agit d'identifier le moment où doit se dérouler l'action. Cela permet de déterminer une planification réaliste des actions en respectant une chronologie logique, par exemple une action ne peut avoir lieu que si tel préalable est réalisé.

Cela permet de repérer les problèmes de timing et de ressources entre les différentes actions, exemple avoir prévu deux réunions d'information le même jour, organiser une réunion avant une formation.

-Fréquence: Certaines actions peuvent se répéter dans le temps. Il peut être utile de préciser leur fréquence, (une fois par mois, tous les premiers lundis du mois,...).

-Public cible: Il s'agit d'identifier clairement les personnes ou les catégories de personnes que l'on souhaite toucher par la communication. Il peut être utile d'identifier les parties concernées directement et indirectement afin de bien cerner le public cible pour chaque action.

8-Concrétisation de la vision de la communication:

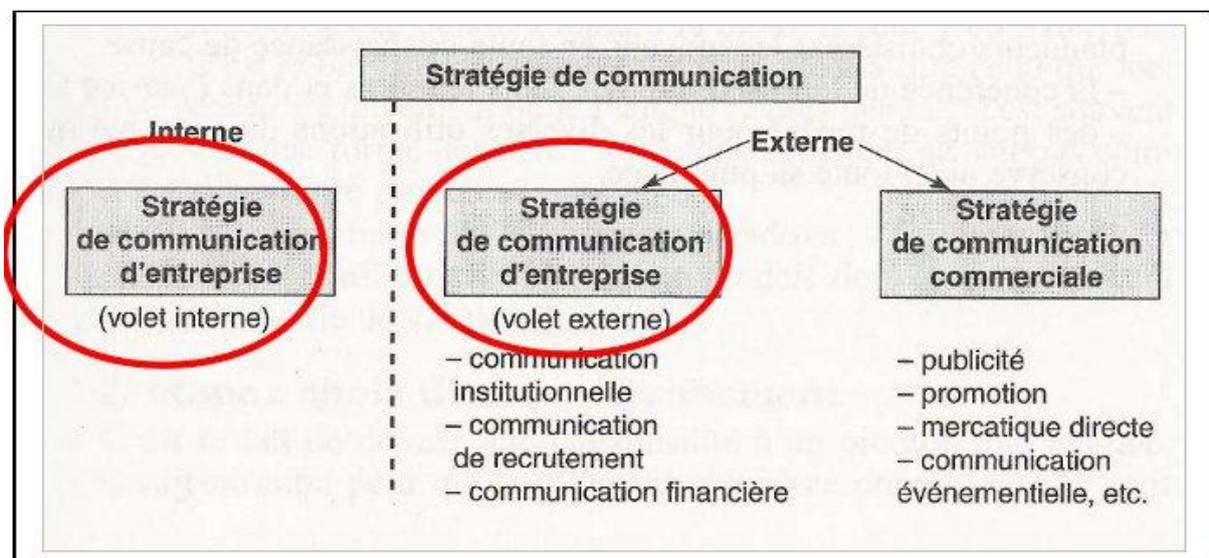
La traduction de cette vision de la communication en objectifs stratégiques varie selon l'organisation (cultures différentes, stratégies différentes,...).

Ces objectifs peuvent être les suivants :

- Développer une culture de communication et une identité de l'organisation
- Promouvoir la communication tous azimuts (top-down, bottom-up, horizontale)
- Responsabiliser tous les collaborateurs quant à leur rôle dans la communication
- Optimiser l'accessibilité de l'information au sein de l'organisation
- Créer un réseau de communication au sein de l'organisation
- Développer de façon proactive des outils de communication afin de fournir un appui opérationnel, et les évaluer...

a-Les différentes stratégies de communication d'une entreprise:

Figure N°:2 Les différentes stratégies de communication d'une entreprise



Source; Clara CUNIOT, Sens et rôles de la communication des valeurs des entreprises. A travers le cas de l'Oréal, Mémoire de fin d'étude, UNIVERSITÉ LYON 2, SCIENCES PO LYON.France ,p.18

9-Les enjeux de la Communication :

Nous ne communiquons pas seulement pour transmettre ou recevoir des informations, mais aussi parce que nous sommes poussés par certains motifs, désireux d'atteindre certains buts et, plus largement, pour maîtriser certains enjeux psychologiques .Il existe 5 types d'enjeux qui ont été repris par différents auteurs dont (MUCCHIELLI et LIPIANSKY) :



Les enjeux informatifs: transmettre une information, un message



Les enjeux identitaires :

-Pour parler, il faut avoir une identité

-Toute communication définit l'identité de l'émetteur

-L'identité du locuteur va se manifester dans la phraséologie utilisée, dans l'usage d'un code particulier

-L'identité est aussi un enjeu, la personne qui communique va mettre en danger son identité pour produire chez l'autre une certaine image



Les enjeux territoriaux :



Les enjeux relationnels :

-Il y a « enjeu » d'entrer en relation, d'avoir des contacts, d'œuvrer à avoir des contacts satisfaisants par rapport à:-son objectif, -en fonction de la situation de l'individu, -du moment (besoin de protection...).



Les enjeux conatifs :

Ces enjeux représentant la possibilité d'influencer l'autre

Dans toute communication, l'émetteur cherche à influencer l'autre, le convaincre sur une opinion, sur un comportement, à le faire changer d'avis

Chapitre 2: Cadre théorique de la communication interne:

La communication interne soit celle qui se diffuse au niveau des différentes politiques de gestion et qui concernent les ressources humaines de l'organisation.

La communication interne est l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise

1-Définitions :

Il existe trois définitions de la communication interne qui sont issues des perspectives fonctionnaliste et interprétative : la communication productive, la communication intégratrice et la communication "organisante". Ces définitions s'appuient sur des conceptions de l'organisation et de la communication qui sont sensiblement différentes. Chacune de ces définitions soulève des problématiques privilégiées (GIROUX, 1994)

Selon (LIBAERT, 2005) L'évolution du management des organisations a conduit à considérer la communication interne comme un levier stratégique de management.

Au-delà cette reconnaissance, le gestionnaire ressent le besoin d'un modèle qui lui permette de définir une politique de communication interne et d'en mesurer la qualité. Une lecture épistémologique de la liaison entre management et communication a permis à Christian Michon (1994) d'identifier six composantes fondamentales qui agissent de manière interactive : l'information, l'identification, la convivialité, la participation, la fédération et l'implication.

Faire participer les salariés, obtenir leur adhésion, voire leur mobilisation, suppose une parfaite connaissance de disciplines connexes en rapport avec le monde du travail, notamment sociologiques ou psychologiques. Cela suppose également un ancrage de la communication interne au coeur du management de l'entreprise : il ne saurait y avoir de politique de communication interne ambitieuse dans le cadre d'un modèle de management, paternaliste ou autoritaire. Cela suppose enfin de bien définir les attentes vis-à-vis de la communication interne et de ses trois composantes la communication ascendante, descendante et latérale

Tout comme la communication externe a pour finalité l'image de l'entreprise et la vente de ses produits, la communication interne ne prend son sens qu'en étroite relation avec le management de l'entreprise.

La communication interne repose sur l'identité de l'entreprise. Elle ne saurait être plaquée ex nihilo sur une entreprise. De nombreux paramètres doivent être préalablement recensés :

1. L'activité - Dans quel secteur économique se situe l'entreprise, ce secteur est-il considéré comme porteur, dynamique (nouvelles technologies), ou est-il en déclin (textile, charbonnage...)?
2. La taille de l'entreprise - S'agit-il d'une PME où l'information se transmet d'abord oralement ou d'une grande entreprise où les messageries électroniques et l'écrit prédominent?
3. L'organisation - L'entreprise est-elle unique ou est-elle organisée en réseau, c'est-à-dire en de multiples implantations locales? Dans ce dernier cas, le cadre de cohérence de la politique de communication interne est élaboré au niveau du siège social, les unités locales étant chargées de sa mise en oeuvre sur le terrain. Si l'organisation est internationale, l'approche multiculturelle sera nécessaire afin d'intégrer les cultures et les particularismes des nations où l'entreprise est présente.
4. L'ancienneté - L'entreprise ancienne possède ses traditions, ses cadres et ses coutumes. Une entreprise nouvellement créée vivra durant quelques années avec un sentiment d'urgence et la crainte de l'échec y sera plus importante.
5. La culture - En fonction des éléments précédents et de nombreux autres facteurs, l'entreprise développera un type de culture particulière. Les relations entre la direction et les salariés y seront plus ou moins développées. Ceux-ci seront plus ou moins favorables à la politique de motivation, en phase avec les impératifs de changement, en accord avec les messages émis à leur intention.

Le projet d'entreprise a pour objectif de tracer le chemin pour atteindre un état considéré comme optimal. Le projet se présente sous la forme d'un plan stratégique traçant la situation actuelle, ses forces et faiblesses, le positionnement de la concurrence, l'objectif de l'entreprise considéré d'un point de vue économique et financier, les moyens d'atteindre ce but.

La communication interne est directement associée au projet d'entreprise, pour deux raisons principales:

- d'abord parce qu'elle est partie intégrante des moyens de parvenir à l'objectif final. Sans participation des acteurs internes, les résultats économiques seront difficilement atteints.

Pour pallier l'absentéisme, accroître la quantité et la qualité du travail, la communication interne se révèle un outil incontournable;

- ensuite parce que la force du projet d'entreprise dépend autant de son élaboration que de son achèvement. Concrètement, un projet d'entreprise qui découlerait d'une démarche participative et constructive avec la majorité des acteurs de l'entreprise aura davantage de chance de réussir qu'un projet élaboré par la seule direction.

Dans le premier cas nous avons une approche communicative, dans le second informationnelle. (LIBAERT, 2005 :68-69).

La communication interne étant fondée sur le long terme, l'intérêt du responsable est d'alimenter cette communication en permanence, de manière à relancer sans cesse la motivation et la participation du personnel. Il faut trouver le sujet commun qui intéressera tout le monde et dans lequel chacun pourra s'impliquer. Parallèlement à la motivation du personnel, c'est également un moyen d'affirmer l'identité professionnelle de l'entreprise, et les valeurs auxquelles elle est attachée.

Grâce à son projet, l'entreprise se fixe une direction à suivre.

Parmi les propriétés principales du projet il faut souligner le fait de mettre en commun des valeurs, un objectif, des orientations, qui concilient les impératifs économiques de l'entreprise et les aspirations de chacun. Comportant des facteurs de motivation individuelle et collective, il contribue à développer le sentiment d'appartenance qui lui-même crée une émulation positive. Pour fonctionner, le projet d'entreprise doit être compréhensible par tous, simple et concis, réaliste et ambitieux à la fois, valorisant sur les plans aussi bien collectif qu'individuel, il doit s'adresser à l'objectif de chaque salarié, et contribuer à assurer la pérennité de l'entreprise (MOREL, 2005 :113- 114).

Les trois volets de la communication interne (LIBAERT, 2005 : 69-72) (MOREL, 2005 : 93-99) (WESTPHALEN, 2004 : 80-90):

Au travers de la politique de communication interne, trois objectifs sont recherchés :

1. Faire connaître - Il s'agit du stade embryonnaire où la communication s'assimile à de la simple diffusion d'informations. Ceci entraîne une communication purement descendante basée sur la croyance qu'il suffirait que les salariés soient parfaitement informés pour comprendre et se mobiliser. La déviance essentielle de cette approche est de considérer la communication interne par les outils avant de la considérer par les enjeux et les objectifs. Le journal d'entreprise est souvent la caricature de ce système lorsque la richesse de la présentation sert à pallier le manque d'interactivité au profit d'informations à caractère unilatéralement positif.

2. Faire accepter - Il ne suffit pas de diffuser de l'information, encore faut-il convaincre pour faire adhérer. Convaincre signifie écouter les arguments d'autrui et y répondre au travers d'un échange. Seul cet échange permet une appropriation du message par les salariés. Faire accepter participe d'une démarche d'écoute et de dialogue visant l'adhésion par le salarié des messages et du sens de l'action.

3. Faire agir - Le salarié, après avoir reçu les informations et les avoir avalisées, devient capable de les utiliser au bénéfice de l'entreprise. C'est en ce sens que la communication interne se situe au coeur de management, par sa capacité à produire un comportement. Lorsqu'il reconnaît son rôle dans l'entreprise et qu'il a conscience que cette perception est partagée par la direction de l'entreprise, le salarié peut se surpasser. Elton Mayo fut, dès 1927, un des premiers à en décrire le mécanisme.

Pourquoi communiquer en interne?

Pour une entreprise, il est important de communiquer non seulement à l'extérieur, mais aussi en interne. Il faut bien garder à l'esprit que ce qui fait l'image de votre entreprise ne sont pas seulement vos prestations ou vos apparitions médiatiques. Vos collaborateurs sont des bons miroirs de votre société.

2- Les fonctions de la communication interne:

La fonction fondamentale de la communication interne est de favoriser l'échange d'informations afin d'accompagner le projet d'entreprise : obtenir une certification, introduire des changements dans le processus de production...

Ainsi, la communication interne est inséparable du management de l'organisation. Elle vise la compréhension d'une stratégie, d'un plan d'action, de procédures, de modes de fonctionnement, par les membres de l'entreprise qui en seront les acteurs. Pour que la communication soit efficace, il ne suffit pas que les messages soient communiqués aux bonnes personnes et compris. Le destinataire du message doit s'approprier sa signification, ses enjeux et contribuer ainsi au développement de l'entreprise.

La communication dans l'entreprise est un acte fondamental de management qui contribue à favoriser le fonctionnement d'une organisation dans ses différentes dimensions :

- La structure (division et coordination du travail)
- Les procédures (règles, méthodes et outils)
- La culture (valeurs, comportements, image et appartenance)

La communication répond ainsi à différentes fonctions suivant les objectifs spécifiques et la nature de l'information :

- une fonction normative : liée au respect de la réglementation, de la législation, de normes de qualité ou d'exigences d'un référentiel ;
- une fonction de coordination : liée à l'implémentation de procédures, de modes de fonctionnement, de méthodes de travail, de programmes d'exécution ou de schémas d'action et à la distribution des responsabilités entre les niveaux hiérarchiques ;
- une fonction de motivation : liée à la mise en conformité des objectifs individuels et organisationnels, mais aussi aux processus de mobilisation et d'intégration au travers d'informations sur le contexte interne (la vie dans l'entreprise, les enjeux) et externe (les projets, les clients, l'environnement,...).

Par ailleurs, les dimensions d'une organisation agissent sur :

- la forme des communications ;
- le contenu des messages ;
- la façon dont ils circulent ;
- leur efficacité.

De plus, la communication interne joue un rôle capital dans l'efficacité du processus organisationnel. Elle tend à modifier ou infléchir le comportement d'un individu ou d'un groupe afin de les orienter vers la réalisation de certains objectifs, tels que adopter des bonnes pratiques, utiliser un nouvel outil, documenter une activité...

La communication interne vise également à assurer une distribution convenable des informations disponibles et contribue à l'efficacité du système de décision et aux processus fondamentaux au sein de l'entreprise. Elle contribue alors à préciser « Qui fait quoi ? » et « Qui est responsable de quoi ? ».

Dans ce cadre, pour élaborer une véritable stratégie de communication au sein de l'entreprise, il est nécessaire d'établir un plan de communication qui permettra de soutenir les actions de communication à déployer en fonction des objectifs visés et dans un souci de cohérence globale au sein de l'entreprise.

La communication interne doit remplir deux missions symétriques – écouter, informer- et une troisième, plus subtile – composer -.

Écouter: c'est dans cet esprit que les entreprises ont multiplié les baromètres d'opinion, les enquêtes, les sondages internes, qu'elles ont multiplié les relais d'information. À condition bien sûr que les informations ainsi recueillies puissent grimper la hiérarchie.

Informer: pour mettre sur pied de véritables stratégies de communication interne, les entreprises disposent d'une palette de techniques sans cesse élargie : explosion des supports internes écrits, banalisation de l'audiovisuel, développement des médias électronique, bornes et Minitel... Néanmoins, la multiplication des outils de communication interne ne doit pas faire oublier

Informer n'est pas communiquer. Information = le contenu d'un message. Communication = système basé sur une stratégie et comprenant des acteurs et des actions, une action pouvant être une information

Informer et valoriser: Parmi l'ensemble des pratiques de communication d'une organisation, la communication interne se distingue par les 2 objectifs qui lui sont spécifiques:

- Informer le personnel.
- Communiquer vers le personnel pour que chacun de ses membres se sente relié à la communauté de travail et à l'organisation, y comprenne son rôle et sa responsabilité et s'y sente valorisé comme travailleur autant que comme personne.

L'essentiel: la composition d'une véritable politique, qui associe, au mieux, les différentes techniques en fonction de leurs qualités respectives. Le support papier sera choisi pour sa rigueur; l'oral pour sa simplicité, pour son immédiateté; la vidéo pour son aspect affectif...

Arbitrer: la communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :

-éviter le décalage entre ce que les salariés vivent et pensent de leur entreprise, et le discours de l'entreprise sur elle-même ; tout en adoptant un langage motivant;

- parler d'une même voix aux différents publics internes, avec des outils spécifiques, des messages clairs et des émetteurs différents

- harmoniser communications interne et externe: aucune action de communication externe d'envergure ne peut se passer d'un volet interne. Pour contre-exemple mémorable, la malencontreuse campagne « SNCF. c'est possible », en 1986, au moment même du lancement d'une grève dure.

Communiquer, c'est libérer l'information; mais c'est aussi la sélectionner. À cette fin, il y a lieu d'avoir :

-Une démarche méthodique

Poser cinq questions de base

- Message Que dire?

- Emetteur Qui le dit?

- Destinataire A qui ? Profil des auditeurs.

- Impact recherché Dans quel but?

- Sous quel délai Impératif d'actualité?

Évaluer ses exigences

-Qu'attendez-vous du message en termes de: compréhension, mémorisation, conservation ?

-Quel budget êtes-vous prêt à lui allouer?

Puis choisir un support ad hoc

- Un système d'autocontrôle

Être raisonnable

La communication interne n'est ni un gadget pour les entreprises ayant du temps ou de l'argent à perdre, ni un luxe qui vient après tout le reste. C'est un investissement lourd, déterminant dans une politique d'entreprise. À l'inverse, prenez garde à la démesure de certains élans. Un dispositif de communication interne trop lourd — exagérément coûteux ou difficile à gérer — ne pourrait pas être correctement alimenté.

Éviter deux écueils

La surinformation = le personnel est trop sollicité.

La sous-information: le personnel ne sait rien.

La mauvaise information = les messages ne passent pas bien.

Et faire périodiquement le point

L'information est-elle satisfaisante? Comment évolue l'ensemble du dispositif de communication interne? Quelles nouvelles orientations lui donner

Outre la communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques utilisées que dans la cible visée, à savoir l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. En entreprise, plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication interne aide les employés à bien faire leur boulot, elle les motive. L'employé va se sentir relié à la communauté.

L'importance du message:

Les messages développés auprès des différents publics doivent être cohérents et non pas contradictoires, même s'ils peuvent / doivent être déclinés différemment. La cohérence de la communication est une des conditions de sa crédibilité.

La règle d'or est : la clarté du message.

Pour être clair, il faut respecter certaines règles : On ne met qu'un message par communication. Et ce message doit être le même dans toutes les communications. Ce message doit être : clair, lisible, simple, logique et cohérent.

3-La mise en place d'une politique de communication interne: (MOREL, 2005 : 88-100) (WESTPHALEN, 2005 : 79-94)

Il faut penser la communication interne, l'organiser. Il n'existe pas de recette miracle : ce qui marche ici risque d'échouer là. Tout dépend de l'organisation, du secteur auquel elle appartient, des caractéristiques de son personnel. Les résultats d'une politique, aussi performante soit-elle, ne sont pas instantanément perceptibles : il faut attendre quelques mois, voire plusieurs années. (WESPHALEN, 2004 :79)

Comme pour 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 improvisateur.

Comme pour la politique générale de l'entreprise, pour l'élaboration de la stratégie globale de communication ou la mise en oeuvre de toute action spécifique, on doit respecter en communication interne une méthodologie précise, logique, obéissant aux mêmes exigences de cohérence et de rigueur (les deux maîtres mots pour une communication efficace) (MOREL, 2005 :88).

4-La démarche de communication interne: (MOREL, 2005 : 89-90)

À partir du moment où le principe d'une politique de communication interne est admis, il est nécessaire d'appliquer certains critères de comportement indispensables :

-La volonté - constituer une structure responsable et mettre à sa disposition un budget permettant de bâtir un plan d'action.

-La transparence – même si on ne peut pas tout dire, il vaut mieux annoncer que, dans un délai précis, on sera en mesure de parler de tel ou tel sujet sinon on risque de perdre sa crédibilité et d'être accusé de dissimulation volontaire.

- La clarté - Il est indispensable d'être compréhensible, accessible à tous, de parler ou d'écrire clairement et de façon simple.

- La rapidité - Si l'on veut éviter les bruits ou les rumeurs, il faut veiller à ce que l'information parvienne rapidement aux destinataires. Des salariés qui découvrent une information concernant leur organisation, par la presse ou tout autre moyen, ont toujours une réaction négative. L'information qui anticipe est toujours mieux perçue.

- Le long terme - Toute politique de communication interne doit être pensée à long terme. Le changement demande du temps, et les évolutions sont lentes.

- La ténacité - un message lu ou entendu est mémorisé à 50 %, et un outil de communication ne touche en une fois que 30% de sa cible. Toutes les actions et tous les outils à mettre en oeuvre doivent être totalement adaptés à la culture et à l'identité de l'organisation. Elle doit être en concordance avec les attentes des salariés.

- Écoute et échange - être à l'écoute et bien cerner la situation avant d'entamer quelque démarche que soit. À l'extérieur de l'entreprise, le salarié est un consommateur qui doit être séduit pour passer à l'acte d'achat. Il doit être interpellé et convaincu par un message de fond, crédible et véridique.

- Anticiper - C'est l'un des moyens de prévenir une éventuelle crise (MOREL, 2005 : 89-90).

5-Le responsable de la communication interne:

Missions du responsable de la communication interne

Définir, mettre en oeuvre et animer la politique de communication interne. Concevoir et faire vivre les différents supports d'information: journal interne, tableau d'affichage, audiovisuel, animation de réunion...

Assister la direction générale et les autres services dans leurs actions de communication: conseiller le président sur son image interne, assister la direction pour les actions à mener auprès des salariés, informer la direction des attentes des salariés, accompagner les cadres dans leurs actions de communication sur le terrain.

Faciliter le dialogue entre le personnel et la hiérarchie. In fine, motiver le personnel et améliorer le climat social.

*Qualités du responsable de la communication interne:

Professionnalisme: il doit être capable d'initier et de gérer les divers mouvements de communication grâce aux techniques ad hoc.

-Sens de l'organisation, pour mettre en œuvre, sur le terrain, les actions de communication.

-Sens de l'écoute, pour recueillir les informations au sein de l'entreprise.

-Polyvalence: ayant une bonne connaissance des techniques de management, des ressources humaines, de la communication, il partage en effet son temps entre l'opérationnel et le fonctionnel, entre la réflexion stratégique et la mise en application concrète.

Le principe de Peter affirme que « dans une hiérarchie, un employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence ». Cette incompétence est l'une des variables qui entrent dans la réflexion de celui qui songe à promouvoir l'un de ses collaborateurs. Il tente de la mesurer en essayant d'anticiper que le collaborateur pourra avoir à réagir au nombre de communications dont il sera le récepteur dans l'exercice de ses nouvelles fonctions. Le futur cadre peut offrir plus ou moins de résistance à la réception des communications. Il peut aussi manifester une résistance, non plus à un message, mais à une quantité de messages. On pourrait parler, en d'autres termes, d'un temps de réaction plus ou moins long aux différentes communications auxquelles la personne est soumise. Si la résistance est faible, on a l'habitude de se laisser influencer par une série de communications différentes et discontinues. Elle réagit rapidement à toutes les modifications de messages. Si la résistance est élevée, elle préfère réagir lentement à un petit nombre de communications. André Lafrance (1994) pense que la résistance doit augmenter à mesure qu'on monte dans un organigramme de type classique. L'incompétence proviendrait, dans ce contexte, d'une incapacité à modifier la sensibilité qui convenait parfaitement à un poste inférieur.

Les communications de l'entreprise, communique par différents attributs. Ces attributs sont diffusés dans les différents types de communication. Christian Schneider¹ différencie cinq types de communication:

La communication interne vise les membres de l'entreprise ou les sous-traitants qui participent au fonctionnement de l'organisation. Elle a pour objectifs d'échanger avec eux des informations, de les mobiliser, de développer leur sentiment d'appartenance et de favoriser le dialogue.

La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise .

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces.

La communication interne est un enjeu stratégique pour le fonctionnement d'une administration et sur sa politique de communication. Elle s'adresse à l'administration elle-même et permet une circulation verticale de l'information (descendre de l'encadrement vers la base et/ou remonter du terrain) ou transversale .

Elle développe aussi le sens du collectif et fait prendre conscience du climat interne, des dysfonctionnements institutionnels.

La communication interne présente de nombreuses vertus. Outil de management, elle permet de mobiliser et de motiver les agents en fixant un cap, en unifiant les objectifs et les valeurs du service et en rendant compte du travail accompli collectivement et individuellement. Ainsi, les agents peuvent s'approprier les résultats et mieux se situer dans le service. En favorisant le dialogue et en améliorant les échanges, elle encourage chacun à formuler des observations et des propositions de changement. De ce fait, elle est de nature à lutter contre le cloisonnement administratif.

La communication interne s'adresse à l'ensemble du service, aux responsables d'un dossier, à un agent ou aux relais de communication dans le service. L'identification des différents publics internes permettra une meilleure diffusion de l'information via des supports et contenus adaptés.

Les informations soumises à la communication interne sont variées et concernent autant les procédures de fonctionnement du service et ses objectifs que les informations obligatoires, l'actualité de l'administration ou les problèmes rencontrés.

La communication interne repose d'abord sur la détermination des besoins en communication interne.

Un audit permettra d'identifier les pratiques actuelles, d'en analyser les forces et les faiblesses.

Ensuite, le plan de communication interne s'attachera à mettre en œuvre la stratégie retenue tant pour la gestion courante du service que pour une situation spécifique. Le service déterminera le plan de communication selon les destinataires, la nature de l'information et le type de support adapté à chaque information et au public. Il permet ainsi d'assurer la cohérence et la permanence de la communication.

Une évaluation de la communication interne peut être conduite de façon régulière ou ponctuelle, par la réalisation d'études et de sondages ad hoc ou barométriques.

La communication interne agit sur les représentations des agents. Elle possède trois finalités complémentaires : faire connaître (l'accès à l'information), faire comprendre (le sens de l'information), faire interagir (la relation entre les membres du service). Préoccupation constante des cadres, la communication interne tend à diffuser les informations qui viennent du sommet et celles qui remontent de la base. Comme tout agent, l'attaché reçoit l'information et la diffuse. Pour en faire un outil au service du management de son équipe, l'attaché doit élaborer une stratégie préalable de communication interne.

La stratégie de communication interne s'élabore lors de la prise de poste, après une période d'observation du service. Considérée comme un des outils du management, elle doit contribuer à la réalisation des objectifs du cadre. La communication interne permet de satisfaire des besoins rarement évalués dans un service mais essentiels à son bon fonctionnement : le bien-être des agents, la cohésion de l'équipe, la facilité du dialogue. Une stratégie de communication interne peut aussi être élaborée face à une situation ponctuelle : projet de service, projet classique, situation de crise, etc.

6-Les caractéristiques de la communication interne:

Dans les entreprises, la communication interne porte sur l'échange d'un nombre important de messages et se décline en fonction :

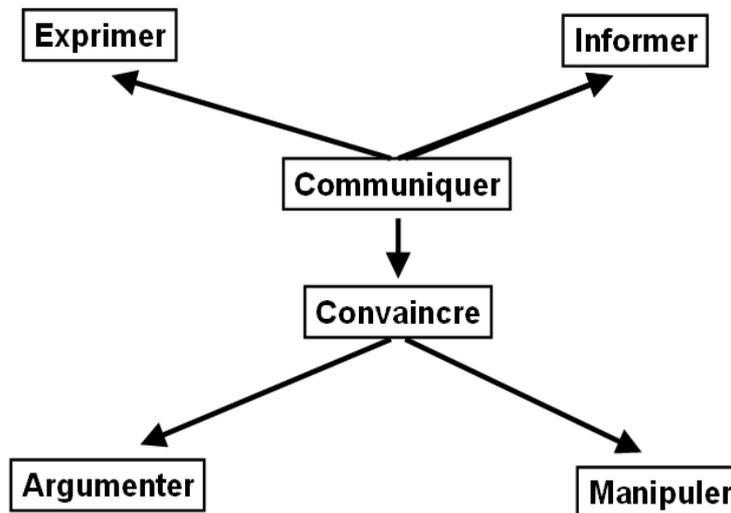
La communication est formelle lorsqu'elle est officielle, codifiée, réglementée, prévue sinon planifiée et passe par les voies hiérarchiques.

Elle est informelle quand elle s'établit hors des cadres normatifs imposés par l'organisation, se nouant au gré des affinités et des rencontres.

Un directeur peut annoncer une promotion à un employé dans le cadre d'une rencontre informelle, alors que cette promotion fera l'objet d'une présentation publique ou sera inscrite dans un document officiel.

La communication interne consiste à :

Figure N°:3 Les caractéristiques de la communication interne



Source ; BOUTARAA Z, Théorie de la communication et communication dans l'entreprise. Université Hassiba Ben Bouali ,p.10

-Diffuser de l'information, Renforcer la connaissance, Accompagner le changement, Favorise l'acceptation, Créer de la cohésion

a-Communication ascendante et descendante:

Cette distinction fait référence à une localisation traditionnelle des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

La communication descendante part du haut vers le bas. C'est une communication top - down.

La communication ascendante est celle qui monte de la base vers le sommet. C'est une communication bottom-up.

La communication descendante est mobilisée du sommet hiérarchique vers le centre opérationnel. Elle est caractérisée par la fiabilité, la crédibilité et emporte un certain degré d'autorité. Elle peut être mobilisée à travers des mécanismes formels ou informels. Lorsque la communication descendant est formelle, elle emprunte très souvent une forme écrite (lettre, note d'information, décision, etc.) ou orale (ordre, consigne, demande d'explication, etc.). Par contre, lorsqu'elle emprunte les canaux informels, elle s'assimile à une communication interpersonnelle dépourvue de toute autorité.

b-Communication horizontale et diagonale:

La communication est dite horizontale lorsqu'elle s'établit entre des personnes de même niveau hiérarchique : entre ouvriers, entre chefs de périmètre,...

La communication diagonale concerne donc la mise en relation de personnes de niveaux hiérarchiques différents : entre responsables de production et applicateurs ; entre chefs de station et trieuses,...

Dans les organisations de petite taille, ces communications se réalisent plus spontanément que dans les grandes organisations où elles nécessitent souvent un cadre formel. Ces formes de communication assurent une meilleure coordination entre les différents éléments d'une structure et accélèrent généralement le processus de prise de décision. Enfin ce type de communication permet de tenir compte de la complexité croissante des problèmes auxquels est confrontée l'organisation et bien souvent de les résoudre.

La communication transversale ou horizontale est celle qui est organisée entre collaborateurs de même niveau, service ou unité fonctionnelle situé sur le même palier hiérarchique et qui facilite un échange d'information entre acteurs identiques. Sa qualité dépend de la nature ou des styles de management appliqués au sein de l'entreprise. La communication transversale permet donc de régler au niveau le plus bas, tout problème de déficit d'information ou de crise afin de gagner du temps et de l'efficacité. En somme, c'est grâce à elle que l'entreprise prévient tout conflit social et toute crise interpersonnelle menaçant ainsi le bon fonctionnement de l'entreprise. Les meilleures pratiques pour une bonne communication transversale sont l'écoute active et réciproque, la disponibilité, l'entente sociale et enfin l'exclusion de tout préjugé dans les relations.

c-Communication unidirectionnelle et bidirectionnelle:

La communication unidirectionnelle est celle qui se réalise à sens unique, elle va dans une seule direction. L'information est simplement transmise au destinataire (réunion d'information par exemple).

La communication bidirectionnelle est une communication qui se caractérise par son principe de réciprocité, elle laisse une place à la rétroaction (feed-back). L'information est transmise et une information est transmise en retour (réunion discussion par exemple).

7-Les objectifs de la communication interne :

La communication interne englobe les actes de communication se produisant à l'intérieur de l'organisation.

« Construire ensemble la transparence, l'engagement et le dialogue »

- La communication interne implique et informe les collaborateurs de façon authentique, opportune, reconnaissable et crédible via les différents canaux d'interaction dont dispose l'administration fédérale.
- La communication interne stimule les idées nouvelles, améliore la collaboration et accélère le changement.
- La communication interne opère dans un climat d'écoute, de confiance et de créativité, dans un souci constant d'objectivité.

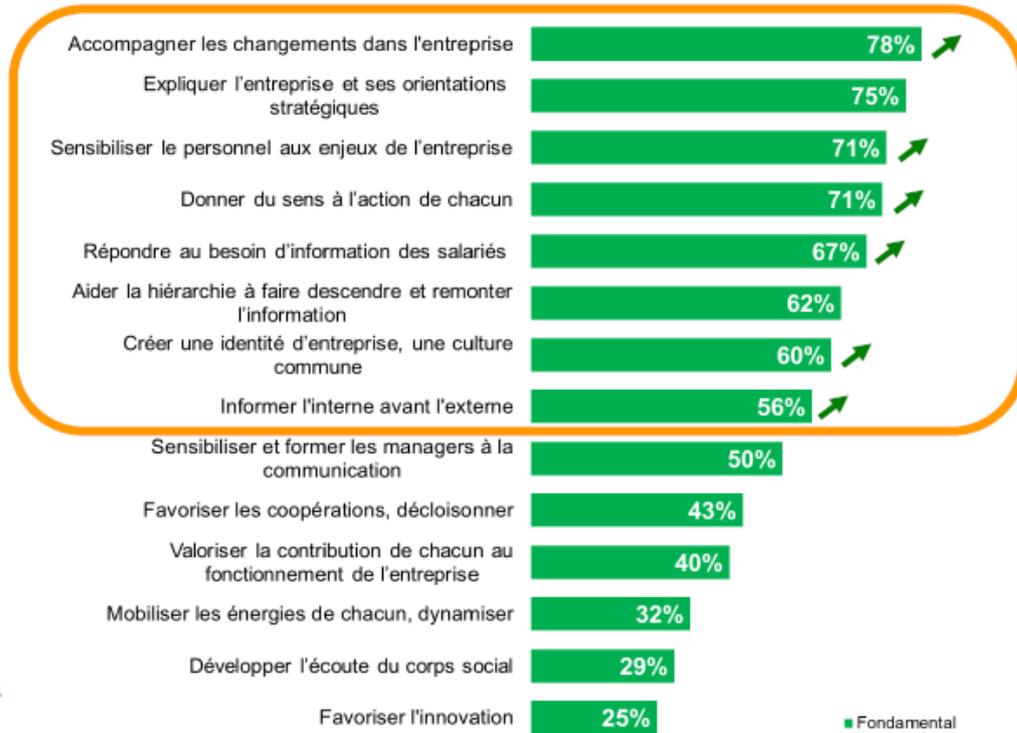
La communication interne contribue ainsi au bon fonctionnement de l'organisation.

Tableau N° 3: Une communication interne efficace repose sur trois piliers qui fonctionnent comme des vases communicants:

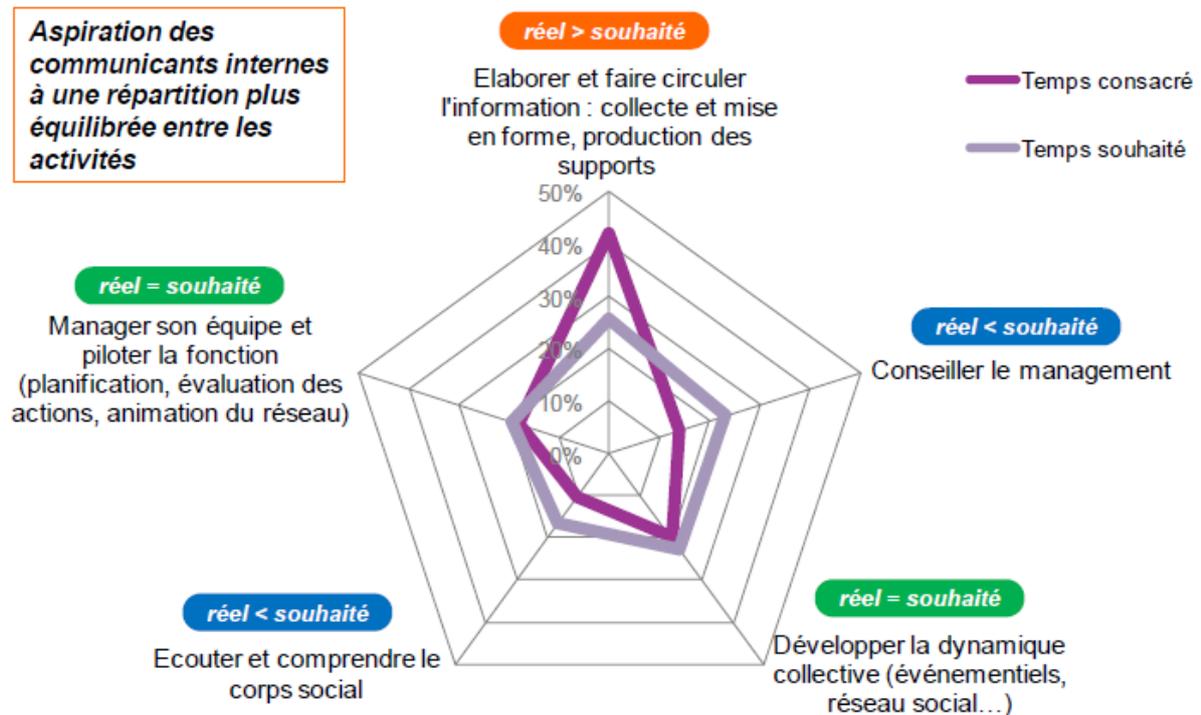
Médias	Communication de ligne	Communication informelle
-Journal du personnel -Newsletter - Intranet -Médias sociaux -Plateforme collaborative - Affiches -.....	-Concertation -Réunion - Contact personnel -Walking management -Session d'information -Groupes de discussion	-Couloir -Rencontre informelle -Journée sportive -Activité culturelle

Figure N°4 : les objectifs de la communication interne

Objectifs déclarés « fondamentaux »



Source; Pauline FOLCHER, Communication interne, M1, Marketing Vente 2017-2018, P.14



Source; Pauline FOLCHER, Communication interne, M1, Marketing Vente 2017-2018, P.15

Dans une perspective sociale, elle répond aux attentes et besoins d'information des salariés, Etre reconnus pour leurs compétences et être écoutés. Elle permet de créer un esprit d'entreprise et donc de motiver les salariés.

- Contribue en premier lieu à atteindre les objectifs de l'entreprise
- Suit la stratégie d'entreprise et la rend accessible au collaborateurs
- Gagne en importance en situation de réorganisation (Change Management)
- Sert de fil conducteur et génère la confiance
- Se fait idéalement par le dialogue – la communication écrite sert d'accompagnement
- Explique les processus, pas seulement les décisions
- Expliquer l'entreprise et ses finalités
- Créer une identité d'entreprise, une culture commune
- Répondre au besoin d'information
- Sensibiliser le personnel aux enjeux
- Informer le personnel avant l'extérieur
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information
- Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion

Former : permettre à ses collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences .

Informé : à travers des outils tels que le journal d'entreprise.

Motiver : intégrer les employés au projet d'entreprise en valorisant leur rôle.

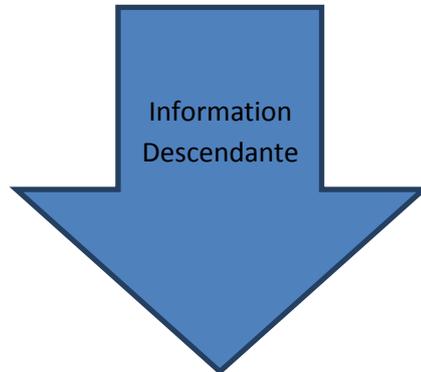
Fédérer : donner un sentiment d'appartenance en capitalisant sur des valeurs et objectifs communs

8-La stratégie de la communication interne :

Quelles que soient les formes de communications choisies par l'entreprise, elles doivent s'inscrire, pour être efficace, dans une communication globale de l'entreprise. C'est pourquoi l'entreprise doit établir une stratégie de communication, qui lui permettra de respecter la cohérence entre ses différents messages. La stratégie de communication a pour objet de déterminer les plans d'action que l'entreprise devra mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel sur une longue période.

- L'écoute:
- Les mouvements de l'information:
- Rapide: précéder les rumeurs par de l'information
- Simple: facile d'accès
- Intéressante: apporte de nouveaux éléments
- Sélective: Apporte des faits

-Les chemins de l'information:



L'information descend de la direction vers les salariés et est essentiellement à vocation informative ou réglementaire. L'objectif est de diffuser une vue d'ensemble de l'entreprise à tous niveaux (objectifs, changements, résultats, stratégie...) aux collaborateurs.

Les messages sont issus d'un certain niveau hiérarchique et destinés aux échelons inférieurs.

Support: Journal interne, affichage, réunion, note de service,...

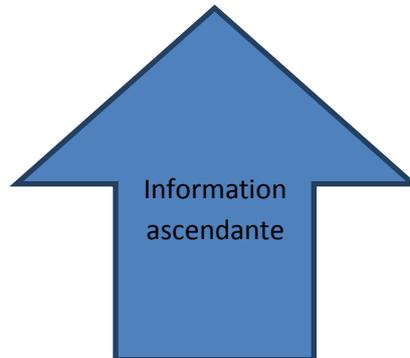
Fonction: Utilisée pour former, informer et diriger le personnel



La communication descendante part du haut vers le bas. C'est une communication **top - down**. Sa première fonction est de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...).

Elle permet aussi de faire connaître l'environnement de l'entreprise (à condition d'être crédible). C'est la plus importante des trois formes de communication, et elle suit le schéma:

Informer → Expliquer → Convaincre → Faire adhérer



L'information remonte des salariés vers la direction, de façon provoquée ou spontanée. Dans ce cas, les employés peuvent exposer leur point de vue afin de contribuer au dialogue social de l'entreprise.

Elle part du bas et remonte la hiérarchie

Support: Boîte à idée, sondage, tribune libre dans le journal,...

Voies informelles directes (tract, échange verbal, ...) et indirecte (rumeurs, bruits...)

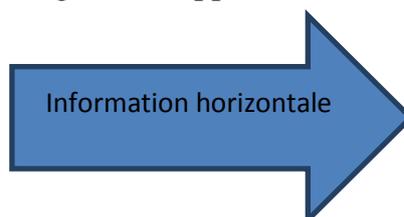
Fonction: Connaître les aspirations des salariés et désamorcer les éventuels conflits.

Permet d'améliorer les performances



La communication ascendante est celle qui monte de la base vers le sommet. C'est une communication **bottom-up**.

Elle part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée. Son objectif est d'enquêter, de détecter, et de stimuler. Elle peut passer par la forme du dialogue, de rapports d'activité, de boîte à idée, de débats, d'enquêtes et de sondages...



Support: Rencontres inter-services, tribunes libres

Fonction: Fonder un « esprit maison », Indirectement mieux coordonner les services

Communication Interactive:



La communication interactive découle des deux autres formes de communication et les complète. On se rend compte que c'est souvent lors de réunions fortuites, d'occasions commerciales, voire festives, que les échanges les plus riches se produisent. Afin de favoriser ces communications transversales, on peut se servir des deux autres formes en même temps. (exemples : intranet, journal d'entreprise avec une rubrique tenue par le personnel...)

9-Les outils de la CI:

A/l'écrit: Moyen le plus classique et moins cher. Conservation parfaite et consultation souple. Utiliser quel que soit la taille de l'entreprise. Exemple: Le tableau d'affichage, le rapport,

Le journal interne: Support d'information, Favoriser la solidarité au sein de l'entreprise tout en s'ouvrant sur l'extérieur, La stratégie de l'entreprise, la situation du marché et de la concurrence, l'actualité, les perspectives,...

Parmi les fonctions du journal d'entreprise citons:

Tableau N° 4: les fonctions du journal d'entreprise

Missions	Objectifs
Information	La stratégie de l'entreprise, la situation du marché et de la concurrence, les perspectives de l'entreprise
Ouverture	Les thèmes, Distraction (sport, culture, ...)
Décloisonnement	Présentation des différents services de l'entreprise
Dialogue	opinions
Reconnaissance	La vie quotidienne dans l'entreprise.

Source; BOUTARAA Z, Théorie de la communication et communication dans l'entreprise. Université Hassiba Ben Bouali ,p.10

La revue de presse: Synthèse de l'actualité, Doit être réalisée/mise à jour en fonction de l'activité de l'entreprise. La mettre à disposition dans un lieu où l'on prend le temps de la feuilleter

La boîte à idées; Dépôt anonyme, Générateur d'idées innovantes, Favorise le bon climat interne (le salarié peut s'exprimer librement et sera entendu). Il est important que les salariés aient confiance dans le traitement qui sera réservé à leurs suggestions.

Le livre d'entreprise: Le livret d'accueil participe aux pratiques formelles et informelles d'accueil du nouvel arrivant au sein d'une administration (en même temps que la visite des locaux, la présentation de l'ensemble des personnels, le pot de bienvenue...) dont il doit être l'ouvrage de référence. Il doit permettre au nouvel agent de faire connaissance avec son administration, il lui délivre des renseignements pratiques pour ses fonctions et pour son usage personnel. Le livret doit être conçu avec le souci de donner une image positive et accueillante de l'administration et par là même d'en valoriser le personnel.

Le livret d'accueil est une source d'informations de référence pendant la période d'adaptation. Il doit être conçu comme un guide susceptible d'orienter les démarches professionnelles ou personnelles de l'agent au sein de l'institution. Il répond aux besoins et intérêts immédiats. Il doit pouvoir s'adapter à toutes les catégories d'agents. Les directions de la gestion du personnel et de la communication doivent être associées à sa rédaction. Bien conçu, il doit aussi pouvoir servir de guide de référence aux agents déjà en poste.

B/L'oral: Moyen convivial, économe mais peu fiable .Tout message orale doit être encadré d'une note écrite. Exemple: Les réunions, L'événementiel, Journées portes ouvertes,...

C/Audiovisuel: Moderne mais prend du temps à mettre en place (réalisation et montage vidéo) Convient plus aux grandes structures

Intranet: service internet interne à un réseau local, c'est-à-dire accessible uniquement à partir des postes d'un réseau local ou bien d'un ensemble de réseaux bien définis et invisible de l'extérieur, est un support incontournable de la communication interne. Il constitue un système d'information interne à l'administration, interactif et facilement actualisable.

Incontournable en communication interne. Réseau informatique, mis en place au sein d'une entreprise ou de toute autre entité équivalente. Il permet aux collaborateurs de cette entreprise d'accéder à un échange d'informations sécurisé, au sein d'un espace dont l'accès est restreint à un groupe défini (souvent, les employés d'une même entreprise). Permet de travailler à distance, échanger, collaborer, fédérer, informer, apprendre, favoriser l'innovation,... faciliter la communication transversale entre les différents départements et de renforcer la communication interne. Les fonctionnalités d'un réseau social d'entreprise se rapprochent de celles des réseaux sociaux

«traditionnels». Accéder aux bases de contacts des différents services, Travailler à plusieurs et en même temps sur un même document, Discuter, débattre, organiser des réunions et se réunir à distance, Établir et consulter le planning d'un projet, Accéder à des applications de travail quotidiens, des formulaires administratifs dématérialisés, Restreindre l'accès à certaines données ou documents

Qui sont responsables de la Communication Interne?

- Le responsable de la communication interne: Il est indispensable que sa fonction soit reconnue de tous dans l'entreprise, aussi pourra-t-il être rattaché à la direction générale, à la DRH, ou à la direction de la communication.

- Les cadres hiérarchiques : Ils sont un relais tant dans la communication descendante que dans la communication ascendante. Comme tous les cadres ne sont pas nécessairement de bons communicants et pratiquent souvent la rétention d'information, il est souvent nécessaire de former les cadres à communiquer, en commençant par leur exposer tout l'intérêt stratégique que cela représente.

- L'ensemble des salariés : Les grands types de comportements propres aux différentes catégories d'individus sont bien sûr à prendre en compte. Leurs besoins doivent être pris en compte pour adapter la communication qui leur sera destinée.

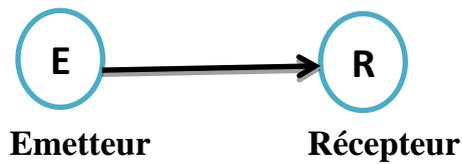
-Les retraités.

10-Les différentes formes de la communication interne:

On peut distinguer trois formes de communication :

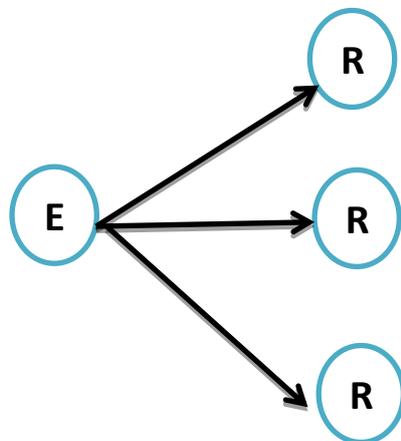
a-La communication interpersonnelle:

Il s'agit d'un échange entre deux personnes. Exemple : un responsable de production discute des activités avec un chef de périmètre ou un applicateur.



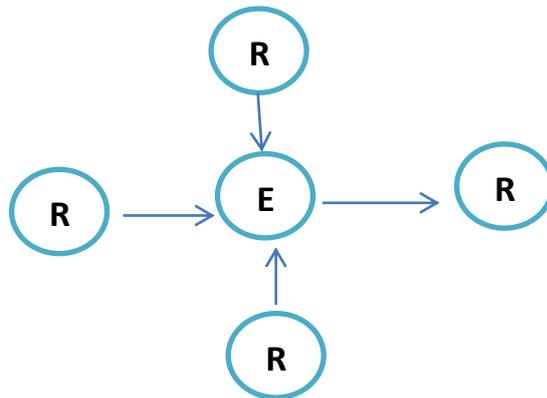
b-La communication de groupe:

Il s'agit d'un échange avec plusieurs personnes, avec une catégorie de personnes.



c-La communication de masse:

Il s'agit d'un échange d'une personne avec un grand public. Exemple : le Directeur général présente la stratégie de l'entreprise à l'ensemble du personnel



11-L'évaluation de la communication interne:

La communication au sein de l'entreprise doit faire l'objet d'une évaluation ou audit de communication en amont et ou en aval des actions de communication.

En amont, il s'agira d'identifier ce qui existe, ce qui marche, les obstacles, les forces vives et s'appuyer ensuite sur ce diagnostic pour élaborer les actions de communication à intégrer et mettre en place dans le plan de communication.

En aval, il s'agira d'évaluer l'efficacité et la pertinence des actions de communication. Les objectifs ont-ils été atteints, avec quelle efficacité, à quel coût ?; quelles améliorations apporter ?, que faut-il éviter/arrêter de faire ?...

Cette évaluation peut prendre différentes formes et peut se baser sur les techniques et outils d'audit : questionnaires, entretiens, analyse des supports,... Les résultats de l'évaluation doivent ainsi permettre de disposer d'informations pertinentes pour améliorer la communication dans l'entreprise.

12-Les cibles de la communication interne:

Pour chaque type d'information à échanger, l'attaché doit prévoir le support à retenir, le ou les destinataires et le moment à choisir. Pour plus d'efficacité, les grandes lignes de ce plan doivent être connues de tous les agents (c'est le mode d'emploi de la communication interne dans le service).

Quelles informations communiquer ? Les procédures de fonctionnement du service (unification des pratiques, emploi du temps...), les objectifs, projets et évaluations du service, l'actualité de l'administration, du service, les suggestions et les problèmes rencontrés, les informations obligatoires (hygiène et sécurité, statut des personnels...).

À qui communiquer ? À l'ensemble du service, aux responsables d'un dossier ainsi qu'aux partenaires sociaux.

Quels supports utiliser ? (voir fiches thématiques).

Quand communiquer ? L'opportunité du moment de cette communication est fonction du type d'information, du contexte institutionnel, du climat social. Le rythme: identifier les étapes de la vie du service ou d'un projet sur lesquelles il faut communiquer et définir le contenu de l'information pour chacune de ces étapes.

Qui sont les cibles de la communication interne?

Les salariés/Les collaborateurs: au bureau, en magasin, des commerciaux,



Les syndicats de l'entreprise:



Les actionnaires:



A qui s'adresse votre communication, quel est son destinataire ? Quelle que soit l'intention – informer, mobiliser, inviter les destinataires doivent être ciblés. Lors de la communication interne, il s'agira des membres. Lors de la communication externe, il peut s'agir d'utilisateurs, de partenaires (associations, entreprises, institutions publiques,...), du grand public. Il s'agit non seulement de définir si ce sont vos membres ou un public externe, mais aussi leur profil, comme par exemple leur âge, sexe et origine.

Par exemple, une information qui s'adresse directement aux ouvriers peut nécessiter l'information des chefs d'équipe. Il s'agira alors de décider s'il est pertinent de prévoir deux actions de communication distinctes et spécifiques ou si c'est la même action qui s'adressera aux deux parties concernées, simultanément ou séparément.

Faut-il, par exemple, une réunion d'information qui regroupe tant les ouvriers que leur chef d'équipe, ou une réunion pour les ouvriers et un courrier pour les chefs d'équipe, ou encore une réunion pour les ouvriers et une autre pour les chefs d'équipe.

Pour adapter au mieux les actions à chaque groupe cible, il peut être utile de les subdiviser en sous-groupes en fonction de leur homogénéité.

Il s'agit aussi d'identifier :

- le thème de la communication ;
- le sujet qui doit être abordé au travers de la communication ;
- les éléments essentiels du message à communiquer.

-Canal: Il s'agit de préciser par quel canal on va communiquer : une affiche, une signalétique, l'envoi d'un courrier, la mise en ligne d'une newsletter électronique, l'organisation d'une réunion d'information, la création d'une brochure, par exemple.

- Responsable: Le responsable de chaque action est identifié ; il peut s'agir de celui qui a élaboré le plan ou d'une autre personne.

- Support: Il s'agit de préciser le(s) support(s) de communication qui doivent être mis à disposition pour réaliser l'action. Par exemple, il peut s'agir d'une affiche, d'un pictogramme, d'un diaporama, d'un extrait de texte, d'un document de référence,...

-Code doc: Il peut être utile de prévoir une rubrique spécifique pour reprendre les documents (supports ou autres) qui se rapportent à l'action. Cette rubrique sera peut-être à compléter ultérieurement quand les documents auront été créés ou archivés. Par exemple le titre et l'emplacement du diaporama, les références d'une réglementation spécifique.

-Logistique: Les besoins logistiques doivent être répertoriés : réservation d'une salle, mise en place de matériel de projection, réservation d'un ordinateur, par exemple. Pour les actions de communication d'une certaine ampleur, il peut être utile de rédiger une fiche plus détaillée par action reprenant l'objectif, le budget, les tâches à réaliser...

Au-delà du plan de communication, la rédaction d'un document synthétique qui permet la visualisation du planning des actions est utile.

Au départ de chaque public cible identifié, l'action prévue dans le plan sera reportée sur une ligne du temps.

Le message: Lorsque vous voulez faire passer une information, identifiez d'abord clairement le message que vous souhaitez communiquer. Le public ne retiendra qu'une impression confuse si vous avancez trop d'idées en même temps. Choisissez donc un seul et unique message.

Le message sera d'autant plus efficace s'il est adapté aux personnes à qui il est destiné, par exemple dans une forme de langage approprié. Il doit être clair et ne doit pas se réduire à une somme d'informations : « trop d'information tue l'information ». Le ton constituera le cadre du message : il peut être institutionnel, décalé, touchant, etc. Il peut également prendre différentes formes, comme le témoignage.

Chapitre 3: La communication externe

1-Définitions : Pourquoi communiquer vers l'extérieur?

A l'instar de la stratégie de communication interne, il s'agira de conserver un temps d'avance sur les acteurs externes. L'objectif étant de maîtriser ces flux d'information. Le monde extérieur veut-il être au courant de vos dernières nouveautés? Il exploitera alors chaque solution s'offrant à lui pour atteindre son but.

La communication externe vise l'environnement de l'entreprise (fournisseurs, clients, Etat, institutions financières ou non financières et autres partenaires externes). Elle a pour objectifs d'échanger de l'information avec l'extérieur, de se faire connaître, de conquérir le marché et fidéliser les clients.

La communication externe regroupe toutes les actions de communication destinées à des publics extérieurs à la fonction publique. Elle peut avoir pour objectif d'informer sur les actions et réalisations de l'État comme promouvoir des modifications de comportement sur des sujets de société.

La communication sur l'action d'un Gouvernement est définie par les responsables politiques et est mise en œuvre par les services.

La communication technique est partie intégrante de l'activité des services déconcentrés.

La communication externe participe à la prévention et à la sensibilisation des différents publics et contribue à construire et à préciser et à améliorer l'image d'un service et de son action.

Elle doit répondre à ces questions essentielles :

Que communiquer ? Avec quel objectif ? Auprès de quels publics ? Avec quels moyens ? À quel moment?

L'objectif est de diffuser des messages en cohérence avec la stratégie du ministère ou du service concerné .Il importe donc de choisir les moyens appropriés (communication publicitaire, communiqués de presse, interviews, conférences de presse, édition, etc.)

Une bonne préparation permet d'anticiper des sollicitations des médias et de répondre à leurs attentes. Cette réponse peut être faite directement ou peut consister à orienter les médias vers les bons contacts.

Il s'agit de répondre aux sollicitations des médias, en leur répondant directement ou en canalisant les appels vers les membres en charge des dossiers spécifiques ou, si le thème est stratégique, vers le responsable hiérarchique.

2-Le but de la communication externe :

Le but de la communication externe se base sur « la qualité des services ». Ce mot qui peut se définir comme la capacité à atteindre les objectifs opérationnels visés, ou l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. Donc la qualité externe correspond à la satisfaction des clients, il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Alors la communication joue un rôle considérable dans :

- la valorisation de l'image de toutes entreprises
- la commercialisation de ses valeurs et principes.

C'est justement pour ces raisons que la communication peut avoir plusieurs formes et objectifs. Elle peut également avoir des objectifs de notoriété ou bien des objectifs commerciaux. Ce pendant le but de toute communication d'entreprise tourne autour de maintien de l'image de l'entreprise ainsi que sa culture.

La communication externe regroupe toutes les actions de communication de votre association vis-à-vis de l'extérieur. Les raisons de vouloir communiquer sont nombreuses. La principale reste cependant de promouvoir l'association, que ce soit pour :

Présenter vos actions ;

- Inviter à une manifestation ;
- Défendre une idée, une opinion, vos valeurs, etc. ;
- Trouver de nouveaux membres ;
- Envisager un partenariat ;
- Trouver des financements.

3-Les types de communication externe :

Il existe plusieurs types de communications d'entreprise. Mais on va seulement parler de ce qui concerne la communication externe alors on va aborder la communication institutionnelle et la communication commerciale.

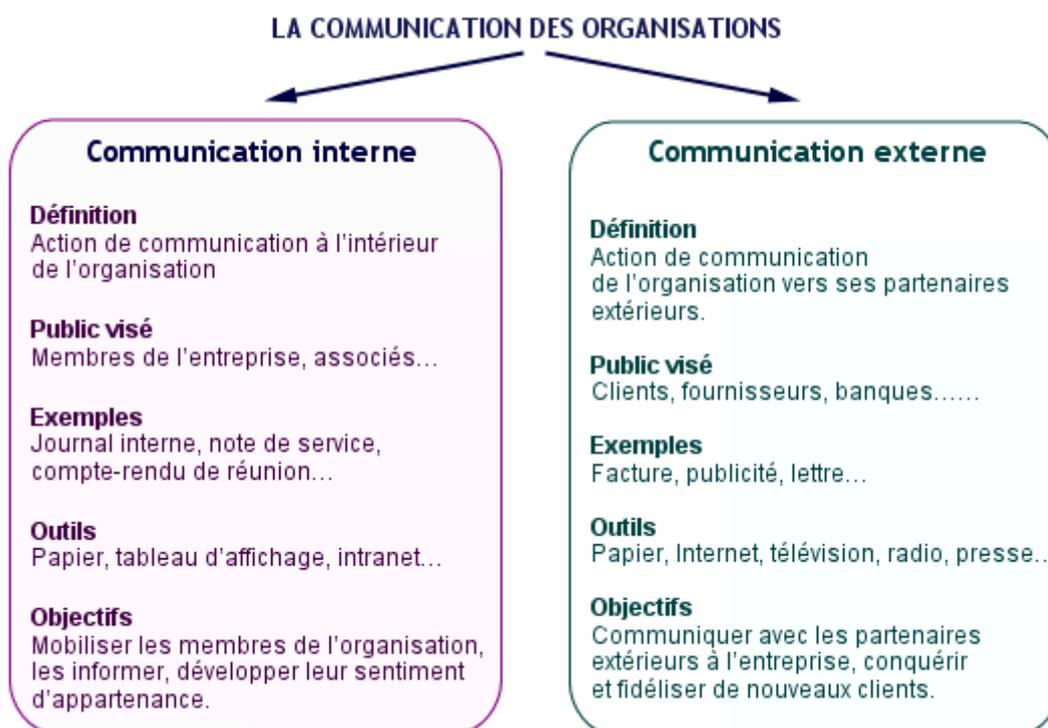
a-La communication institutionnelle : (corporate) c'est un ensemble d'actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'entreprise ou d'une organisation vis-à-vis de ses clients et différents partenaires. Alors elle décrit les finalités et présente l'entreprise. Ses dirigeants, encore permet l'entreprise à parler de son activités, ses structures, ses ressources, son fonctionnement, ses valeurs. Ses résultats aux divers interlocuteurs (la presse, les organismes professionnelles, les politiques, les clients, les prescripteurs, les associations de consommateur). Dont le but est de créer un courant de sympathie, de développer la notoriété et l'image de l'entreprise.

Elle cible des publics internes et externe : les salariés, le grand public, les journalistes, les partenaires. Pour mieux s'intégrer dans son environnement, l'entreprise doit communiquer sur elle – même : les relations publiques, les parrainages (sponsoring, mécénat). la publicité sont autant des moyens qui permettent à l'entreprise de renforcer son image et de susciter autour d'elle un climat de confiance et de sympathie favorable au développement des affaires.

b-La communication commerciale : La communication commerciale est une composante du marketing opérationnel, elle permet à l'entreprise d'accroître sa notoriété et de développer son image, de promouvoir ses produits et ses marques, de les différencier par rapport aux concurrents, d'attirer les prospects, de fidéliser les clientèles. La communication commerciale consiste à transmettre des messages aux différents publics de l'entreprise afin de modifier leur niveau d'information, leurs attitudes, et leurs comportements. A vrais dire c'est une communication qui constitue à la commercialisation des produits ou services de l'entreprise.

La communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante. La différence entre l'interne et l'externe a tendance à s'effacer au profit d'une logique des parties prenantes, les salariés étant ainsi englobés dans un ensemble de publics.

Figure N°5: Articulation entre communication interne et externe



Source; Pauline FOLCHER, Communication interne, M1, Marketing Vente 2017-2018, P.19

Chapitre 4: La communication Commerciale

1-Définitions:

Il fut un temps où certaines entreprises n'attachaient qu'une importance secondaire à la communication. Elles considéraient que pour réussir, il suffisait de fabriquer les meilleurs produits, de les vendre à un prix raisonnable et de disposer d'un bon réseau de vente et de distribution. Cette croyance a été erronée.

En fait les entreprises opèrent aujourd'hui dans un environnement caractérisé par sa turbulence et sa complexité. Où la concurrence est de plus en plus intense, Un marché de plus en plus saturé, Une clientèle de plus en plus exigeante. Devant toutes ces conditions et ses défis l'entreprise doit faire preuve de son existence et défendre sa position. Une entreprise qui communique est une entreprise qui existe, car le plus grand danger que puisse guetter un produit ou un service est l'anonymat, avec la communication l'entreprise se consolide et se développe.

LENDERVIE LINDON définit la politique de communication d'une entreprise comme suit : « Par politique de communication d'une entreprise, on entend les informations, les messages et autres signaux que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics choisis ou publics cibles ». D'une autre façon, la politique de communication peut être définie par l'ensemble des moyens que l'entreprise utilise pour faire connaître l'existence de ses produits, gagner en notoriété, attirer les clients potentiels, modifier le comportement des consommateurs et de l'opinion publique en général dans un sens qui lui est favorable.

Alors la politique de communication présente la meilleure réponse permettant à l'entreprise de s'intégrer dans le marché qui est en mouvement permanent. Une entreprise qui ne possède pas une politique de communication, elle communique, quand même mais mal.

La politique de communication est l'un des 4 éléments du mix-marketing. Elle est l'un des éléments moteur et de base de cette approche ; et qui occupe de plus en plus une place vitale et stratégique dans les entreprises. Les instruments qui la composent sont généralement considérés comme les plus visibles. Ils permettent de communiquer avec le monde extérieur pour promouvoir l'entreprise ou ses produits.

Une entreprise peut vendre un produit sans publicité mais pas sans communication.

La communication est l'ensemble des actions permettant de faire connaître les produits et de véhiculer l'image que l'entreprise veut donner d'elle-même.

La communication est l'ensemble des techniques médiatiques d'information et de publicité.

De par sa nature même, toute entreprise est un agent de communication.

Selon, J.C DACTOT; La communication commerciale est une stratégie de communication de masse visant à transmettre un message à un groupe déterminé d'individus en vue de contribuer à stimuler la demande que ceux-ci peuvent émettre pour des produits ou services donnés .» L'action pour une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique.

Une entreprise qui veut aller au delà d'un courant de vente spontané doit concevoir et transmettre des informations à : Ses clients actuels et potentiels à ses fournisseurs et à ses détaillants ainsi qu'aux différentes parties prenantes composant son environnement (médias, administration, opinion publique....etc).

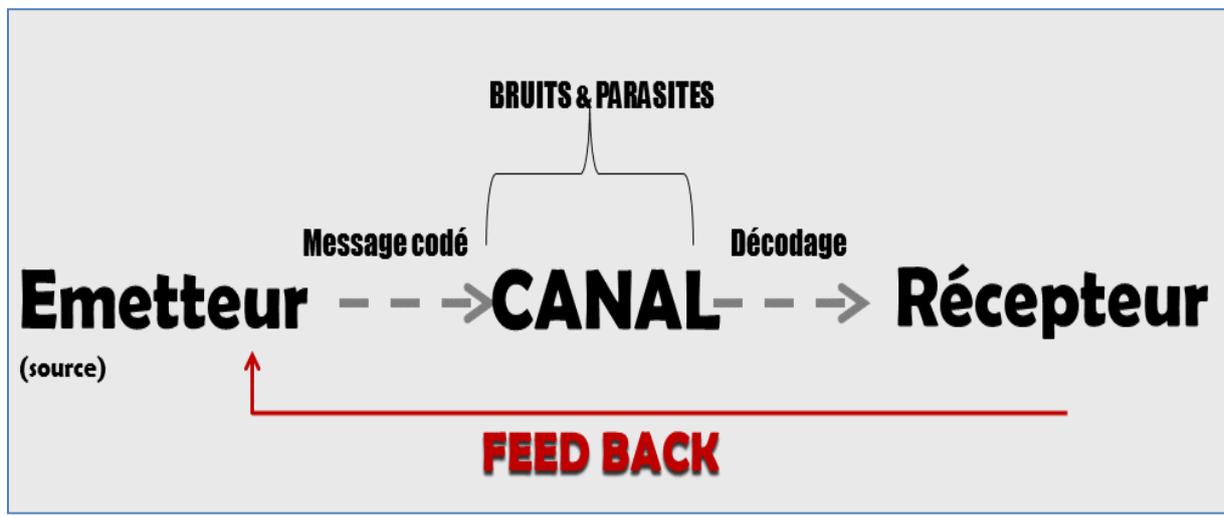
-La communication commerciale: utilise des messages impersonnels ou personnalisés suivant les médias utilisés. On distingue :

-La communication Media ou Mass Media

-La Communication Hors "MASS" Media: Les relations publiques/la promotion des ventes/Le Marketing Direct

-Internet (Web Marketing Marketing Viral).

2-Le Processus de communication Commerciale:



« pensée » -> codage -> transport -> décodage -> « sens »



Le modèle fait apparaître deux articulations

- pensée/codage
- décodage/sens
- Communiquer = échanger des informations

Kotler (1997) cité par Lambin et Moerloose (2008) définit chaque élément. L'émetteur est à la base de la communication. Le codage permet la transformation des idées dans une forme symbolique (textes, images, formes, sons, etc.). Les médias véhiculent le message de l'émetteur au récepteur où le message constitue l'ensemble des symboles transmis par l'émetteur. Le récepteur est celui ou ceux à qui le message est destiné. Le décodage est le processus par lequel le récepteur donne du sens aux symboles encodés par l'émetteur. Le récepteur développe ensuite une réponse et un feedback est communiqué à l'émetteur. Le bruit représente l'ensemble des autres messages, des distorsions qui peuvent interférer dans le processus de communication. Différentes raisons peuvent empêcher un message d'atteindre l'audience.

L'attention, la distorsion et la rétention sélective sont trois mécanismes qui affectent la manière dont un stimulus est perçu. L'attention sélective est la tendance des gens à ne pas remarquer certains stimuli, souvent inconsciemment. La distorsion sélective est le mécanisme qui consiste à déformer ou à interpréter différemment l'information afin de la rendre plus conforme à ses convictions. Enfin, l'individu ne mémorise qu'une partie de ce qu'il apprend et retient mieux une information qui conforte ses croyances, il s'agit de la rétention sélective.

Exemple:

Emetteur = Ooredoo

Récepteur = Clients Ooredoo

Référent = Connection 3G

Message = Volume 3G doublé



La publicité et les médias ont des objectifs et des effets différents, une campagne de communication peut atteindre ses cibles de trois façons différentes.

Avec la théorie de la hiérarchie des effets, « l'étape cognitive »: va représenter une prise de conscience de la marque et de ses produits.

« Le stade émotionnel »: pour apprécier la marque et développer des attitudes positives envers elle et « le stade conatif » (ou comportemental): pour faire agir ou acheter .

Les objectifs cognitifs : vont permettre de développer la notoriété de la marque, d'un produit ou même d'une entreprise lors de campagne de communication *corporate*. Le cognitif sera utilisé pour désigner la capacité de quelqu'un à raisonner, prendre une décision et mémoriser quelque chose.

Une stratégie de communication de masse ou une stratégie de campagne de publicité *répétitive* aidera à atteindre cet objectif.

Certaines marques ont utilisé cette méthode lors de leurs campagnes.

Les objectifs émotionnels: vont permettre de développer le capital sympathie de la marque dans l'esprit des consommateurs. La marque et les produits bénéficient d'une image positive. Cet objectif fait appel à la sensibilité des consommateurs, nombreuses sont les marque qui utilisent une telle stratégie afin de promouvoir le lancement d'un nouveau produit.

Certains sont même devenus « les champions » de l'émotion comme les produits *Bonne Maman, Nivea* ou encore *Mc Donald* avec leur slogan *venez comme vous êtes*. Toucher l'émotionnel des consommateurs, va permettre de créer le désir d'achat et l'espoir de l'atteinte d'un sentiment particulier.

Quels sont clairement, les différents objectifs des effets cognitifs et affectifs ?

-Inspirer des émotions ou un état mental et améliorer l'aspect particulier d'un produit.

-Présenter différentes utilisations d'un produit et informer de son existence.

-Créer ou retravailler la réputation et la perception d'une marque ou d'un produit par ses consommateurs.

-Informer de changements particuliers et présenter le produit comme unique en son genre.

Les objectifs conatifs: vont permettre de faire la transition entre le désir d'achat et l'action d'achat .

Le message conatif, va permettre d'accroître la motivation d'achat et réduire les barrières freinant cet acte.

Un message basé sur des objectifs conatifs, va pousser les consommateurs à tester le produit et adopter une attitude positive face à celui-ci. Une telle communication va affirmer la qualité du produit et *soutenir* une force de vente .

Une campagne de communication conative va aussi permettre à une marque de *recupérer* une part de sa clientèle prise par la concurrence et *augmenter* ainsi ses parts de marché.



-Faire connaître son produit, sa société.

Exemple: Promouvoir les chaussures respirantes Exemple: (Geox)

-Faire aimer un produit, une marque, une cause, une personne...

Exemple: Faire préférer les produits de commerces équitables .

-Faire agir la cible visée en provoquant une réaction et en modifiant les comportements de consommation. Inciter à l'achat des « aliments lights, sans matière grasse....

LA PASSION AVAIT DÉJÀ UNE COULEUR,
MAINTENANT ELLE A UNE **FORME.**

ON SE SOUVIENT TOUJOURS DE LA PREMIÈRE FOIS OÙ L'ON A VU LA
NOUVELLE RENAULT CLIO.

RENAULT
QUALITY MADE

CHANGEONS DE VIE
CHANGEONS L'AUTOMOBILE

RENAULT







La difficulté pour l'émetteur est de faire parvenir son message jusqu'au destinataire dans un environnement où les " bruits " sont nombreux. On a calculé qu'un individu pouvait être exposé jusqu'à 1000 messages publicitaires par jour. Naturellement il ne les retient pas tous. A cela trois raisons : le phénomène d'attention sélective fait qu'il n'en remarque qu'une toute petite partie ; la distorsion sélective induit une modification du message dans le sens des idées préexistantes et la rétention sélective introduit tous les filtres liés à la mémorisation.

3-Mix de communication:

De nombreux instruments de communication existent et composent ce qu'on appelle communément le mix de communication. Il existe différents moyens de les catégoriser mais la littérature les classe souvent via la communication de masse et communication personnelle ou encore la communication above-the-line et below-the-line.

a-La communication personnelle versus la communication non-personnelle ou communication de masse:

Dans le premier cas, deux ou plusieurs personnes communiquent directement entre elles. Par conséquent, le message est adressé individuellement à des personnes, qui peuvent être identifiées. La communication peut avoir lieu en « face to face », par mail, par email ou même par téléphone. Ce type de communication permet également de recevoir un feedback et est un moyen efficace pour augmenter le volume des ventes. Dans le cas d'une communication de masse, le message est adressé indirectement via des media de masse à un certain nombre de récepteurs qui ne peuvent pas être identifiés. Le message est donc transmis sans contact personnel ou feedback comme c'est le cas avec les médias. (Kotler et Armstrong, 2010 ; De Pelsmacker et al., 2004).

b- La communication sur l'image (above-the-line communication) versus la communication centrée sur l'action (below-the-line communication):

Lorsque l'annonceur utilise la communication sur l'image, les objectifs sont généralement d'améliorer les relations avec le groupe cible, d'augmenter la satisfaction client, renforcer la connaissance ou la préférence de la marque. Alors qu'une communication centrée sur l'action a davantage comme objectif d'influencer le comportement d'achat et de persuader le consommateur d'acheter (De Pelsmacker, Geuens et Van den Bergh, 2004).

La communication above-the-line correspond à la communication de masse tandis que la communication below-the-line s'applique aux activités de communication plus directes et ciblées. Cette dernière forme de communication est de plus en plus utilisée aujourd'hui car les entreprises ciblent davantage leur audience. (Chris Fill, 2004).

4-Les acteurs de la communication commerciale:

a-Les annonceurs :

Un annonceur est une entreprise qui investit et consacre un budget de communication en vue de se faire connaître. Cet investissement ne concerne pas seulement les annonces publicitaires, il peut se traduire par toute forme d'achat d'espace ou de moyen de communication. L'annonceur est un professionnel qui est responsable d'une marque ou d'un produit.

Il se charge d'établir une campagne publicitaire en la commanditant, en choisissant une agence de publicité et en confiant à un chef de produit le soin de suivre l'évolution de cette campagne Les annonceurs les plus importants sont dans l'automobile, téléphonie.



Original ad

5-Les types de communication Mix:

Les cinq moyens de la communication marketing (communication mix) sont la force de vente, la promotion des ventes, les relations extérieures, le marketing direct et la publicité-média.

1. La force de vente est une communication « sur mesure », personnelle et bilatérale (un dialogue), apportant des informations à l'entreprise et qui est davantage conçue pour inciter le client à une action immédiate.
2. La promotion des ventes comprend l'ensemble des stimulants qui, d'une façon non permanente et souvent locale, viennent renforcer temporairement l'action de la publicité et/ou de la force de vente, et qui sont mis en œuvre afin de susciter, auprès des cibles visées, la création ou le changement d'un comportement d'achat ou de consommation.

3. Les relations extérieures (publicity) ont pour objectif d'établir, par un effort délibéré, planifié et soutenu, un climat psychologique de compréhension et de confiance mutuelles entre une organisation et ses différents publics. Il s'agit donc moins de vendre que d'obtenir un soutien moral facilitant la poursuite de l'activité.

4. En plus de ces moyens de communication traditionnels, il faut encore ajouter certains moyens de la vente directe (marketing direct) comme le publipostage, le télémarketing, la vente par catalogue, la vente en ligne, etc.

5. La publicité-média est une communication de masse, payée, unilatérale, émanant d'un annonceur présenté comme tel et conçue pour soutenir, directement ou indirectement, les activités de l'entreprise.

6-La stratégie de communication:

La communication permet à l'entreprise d'établir un contact et un dialogue avec les clients. Elle contribue à l'ensemble des attitudes et comportement des consommateurs associés à une marque et aux ventes de l'entreprise. Si la communication est menée efficacement, elle peut avoir un énorme impact pour les entreprises.

Définir une stratégie de communication passe par deux étapes:

Dans un premier temps, il s'agit de définir l'importance et les enjeux de la communication dans l'offre globale :

Est-elle l'élément moteur du mix-marketing. Sur des produits banalisés ou en phase de maturité, elle peut être l'élément de différenciation.

Est-elle un élément à fort impact. Par exemple pour un lancement de produit ou dans le cas d'une innovation, si elle n'est pas l'élément moteur, elle est importante et il faut dégager un budget.

Dans un deuxième temps, il s'agit de définir autour du positionnement :

-L'objectif à atteindre par la communication.

-Les cibles auxquelles on s'adresse.

-Le message principal : bénéfices et arguments.

-Les supports de communication : médias et hors médias.

Stratégie de communication, C'est l'analyse de communication d'une situation marketing. Elle s'articule autour de 3 axes :

-L'axe marketing : étude des objectifs, des cibles et du marché. Cet axe correspond à la stratégie marketing suivie par l'annonceur.

-L'axe de communication : les objectifs, la cible et la stratégie créative en communication.

-L'axe média : les moyens pour parvenir au résultat souhaité (publicitaire ou autres : événementiels,...), le plan média

a- Les stratégies de communication personnelle et impersonnelle:

Les deux outils les plus importants de la communication marketing sont la communication personnelle réalisée par la force de vente, et la communication impersonnelle assurée par les différentes formes de publicité.

-Du point de vue de la communication, la force de vente est de loin plus efficace et plus puissante que la publicité. Toutefois, l'avantage de la publicité réside dans son faible coût. Pour toucher une personne, une visite du vendeur coûte en effet environ 100 fois plus cher qu'une annonce publicitaire.

-Par contre, la publicité présente un avantage par rapport à la force de vente parce qu'elle peut toucher un grand nombre de personnes en peu de temps, grâce à l'utilisation des médias de masse ; le vendeur, lui, ne peut visiter qu'un nombre limité de clients en une journée.

- Lorsqu'il s'agit de vendre, à un nombre limité de personnes, un produit complexe et d'utilisation difficile, il est certain qu'un vendeur est beaucoup plus efficace qu'une publicité nécessairement trop générale et trop simple.

-Alors que le vendeur agit directement et peut obtenir de son client une commande immédiate, la publicité agit par l'intermédiaire de la notoriété et de l'image favorable qu'elle est capable de créer chez les clients potentiels et dont les effets ne se feront ressentir qu'à plus ou moins long terme.

Tableau N° 5: Comparaison entre communication personnelle et impersonnelle

Les éléments du processus de communication	Communication personnelle	Communication impersonnelle
Émetteur	Connaissance directe de l'interlocuteur	Connaissance du profil moyen de la cible
Message	Message adaptable Nombreux arguments Forme et contenu incontrôlables	Message uniforme Peu d'arguments Forme et contenu bien contrôlés
Support	Contacts humains personnalisés Peu de contacts par unité de temps	Contacts non personnalisés Nombreux contacts en peu de temps
Récepteur	Faible portée d'une erreur de codage Attention facilement gardée	Grande portée d'une erreur de codage Attention difficilement gardée
Effets	Réponse immédiate possible	Réponse immédiate impossible

Source : Adapté de Darmon, Laroche et Petrof, 1982.

b-La force de vente ou la communication personnelle:

La vente personnelle est le moyen de communication le plus efficace à certains stades du processus d'achat, particulièrement lorsqu'il faut développer les préférences et inciter à la décision d'achat. Le rôle des vendeurs est actuellement en profonde transformation, en raison notamment de l'évolution des technologies de la communication. De ce fait, le rôle des vendeurs dans le marketing stratégique a tendance à prendre une importance nouvelle, les tâches routinières étant de plus en plus assumées par des moyens de communication impersonnels, à un meilleur coût.

c- La promotion des ventes:

La promotion des ventes comprend l'ensemble des stimulants qui, d'une façon non permanente et souvent locale, viennent renforcer l'action de la publicité et de la force de vente afin de stimuler les achats. La promotion des ventes s'insère dans la stratégie marketing d'ensemble, comme le suggère la définition suivante :

«La promotion des ventes est une démarche associant un ensemble de techniques et de moyens de communication, mis en œuvre dans le cadre du plan d'action commerciale de l'entreprise, afin de susciter auprès des cibles visées, la création ou le changement d'un comportement d'achat ou de consommation à court ou à long terme.» (Ingold, 1995, p. 25).

Tableau N° 6: Les objectifs de la promotion

<p>Promotion client: Essai Premier achat Rachat Fidélisation Rétention Achats à prix réduit Augmentation des quantités achetées Augmentation des quantités consommées Augmentation de la fréquence d'achat Essai de nouvelles variétés</p>	<p>Promotion commerciale: Découverte de points de vente Fidélisation de la clientèle Augmentation de la fréquence de visite Premier achat Achat dans de nouveaux rayons Augmentation du panier moyen</p>
<p>Promotion distributeur: Référencement de nouveautés Stockage Amélioration du linéaire Obtention de mise en avant Participation aux actions publicitaires</p>	<p>Promotion réseau Augmentation des quantités vendues Gains de distribution Mise en place de produits nouveaux Augmentation duplication format ou variétés Obtention d'actions de revente</p>

Source ;Ingold, 1995, p. 63.

d- La publicité ou la communication impersonnelle:

La publicité est un moyen de communication qui permet à l'entreprise de délivrer un message auprès de clients potentiels avec lesquels elle n'a pas de contact direct. En recourant à la publicité, l'entreprise met en œuvre une stratégie de communication d'aspiration, dont l'objectif principal est de créer, auprès de la demande finale, une image de marque ainsi qu'un capital de notoriété, et de favoriser ainsi la coopération des distributeurs. Si la force de vente est l'instrument privilégié d'une stratégie de pression, la publicité est l'outil par excellence d'une stratégie d'aspiration. De bons ouvrages sur l'étude du fonctionnement de la publicité sont ceux de Jones (1998) et de de Pelsmacker et al. (2007).

e- la communication électronique:

Les moyens audiovisuels de communication sont actuellement en pleine mutation, sous l'impulsion du développement non seulement d'Internet, mais également des réseaux de télévision par câble, de la télévision à péage, de la communication par satellite, des terminaux vidéo-texte interactifs, etc. Ces nouvelles possibilités influencent d'ores et déjà nos modes de vie ainsi que les modes de communication des entreprises.

En 1979, Daniel Bell, un sociologue de Harvard, disait que les télécommunications constituent pour l'humanité une révolution similaire à celle qu'a représentée l'avènement de l'imprimerie, de l'écriture et du langage. Aujourd'hui, à la veille du troisième millénaire, nous commençons à percevoir la pertinence de cette prédiction.

Le développement de nouveaux moyens de communication va non seulement modifier les rôles respectifs de la force de vente et de la publicité, mais également changer les objectifs et le contenu de la communication publicitaire. Plusieurs évolutions significatives sont d'ores et déjà observées.

-Tout d'abord, les nouveaux moyens de communication sont interactifs. Ainsi, le visiteur d'un site Internet a la possibilité de demander, de choisir et de renvoyer l'information et non plus seulement de la subir. À la limite, on évolue vers une « publicité demandée ».

-En outre, ces moyens donnent facilement accès à des banques de données considérables. L'entreprise est donc confrontée à un public plus et mieux informé. Ces faits contribuent à renforcer le caractère informatif ou factuel de la publicité, qui doit être conçu davantage comme une aide à l'acheteur que comme un instrument de vente.

-Une autre conséquence du développement des télécommunications est l'évolution vers une diffusion beaucoup plus sélective. La conjonction des possibilités offertes par le téléphone, par l'ordinateur, par la télévision ainsi que par le Web permet aujourd'hui de retrouver des informations de base sur le client et de lui adresser des messages précisément ciblés (le one-to-one).

On évolue donc vers des systèmes de messagerie électronique personnalisée qui améliorent sensiblement l'efficacité communicationnelle et de ce fait favorisent le développement du marketing interactif.

-Le Web est un média très égalitaire. Étant donné que ce sont les visiteurs d'un site qui appellent la publicité, les annonceurs sont en fait sur un pied d'égalité quelle que soit leur taille. Les parts de voix sont uniformes et aucun annonceur ne peut étouffer la voix d'un autre. Comme les coûts d'entrée sont relativement faibles, les petites entreprises ont facilement accès au Web. Avec un bandeau publicitaire bien conçu et un site bien structuré, une PME peut apparaître aussi crédible qu'une puissante multinationale. Le défi principal auquel sont confrontés les annonceurs est de convaincre les clients de visiter leur site. Paradoxalement, c'est en recourant à la publicité média traditionnelle que les annonceurs s'efforcent d'atteindre cet objectif.

f-La stratégie Push and Pull:

PULL : Investir en publicité de façon à développer une préférence pour la marque.

La stratégie PULL (tirer) vise à influencer le consommateur, notamment par les médias de masse, qui ira alors réclamer le produit à son distributeur habituel, le "forçant" ainsi à commander nos produits sous peine perdre des clients.

Les publicités télévisées ou le parrainage d'un grand prix de formule 1 font par exemple partie d'une stratégie pull.

PUSH : Utilisation de la force de vente pour promouvoir le produit.

La stratégie PUSH (pousser) consiste à privilégier les actions sur les distributeurs (cible intermédiaires) afin de les inciter à mettre en avant notre produit, le "poussant" ainsi vers le consommateur qui, influencé, l'achètera même s'il ne le connaît pas.

Des publicités dans "POINTS DE VENTE" ou l'organisation d'un concours de vente entre détaillants relèvent par exemple de cette démarche PUSH.

6-Les étapes de la stratégie de communication commerciale :

- 1- objectifs de communication
- 2- cibles de communication
- 3- stratégie de création
- 4- stratégie des moyens de communication

7-Les objectifs de communication Commerciale:

La stratégie de communication se construit autour du positionnement défini pour le produit. Selon la cible de communication visée, l'objectif de communication va se nuancer.

Dans un premier temps, il s'agit de définir « pourquoi » on communique sur cette offre vers le marché:

- pour asseoir une image de marque;
- pour renforcer sa notoriété ;
- pour attirer de nouveaux prospects ;
- pour inciter à l'achat ;

La fixation d'objectifs clairs est la condition indispensable pour espérer une communication efficace et dont les résultats seront mesurables:

- Faire connaître (domaine cognitif) : informer de l'existence du produit ou de ses caractéristiques. Ex : Bio de Danone aux bifidus actifs
- Faire aimer (domaine affectif) : modifier ou renforcer l'image du produit en agissant sur les attitudes ou les opinions que ce soit pour un produit, une marque, une cause, un homme politique... Ex : campagne Mac do sur l'origine des produits, l'Institut Danone
- Faire agir (domaine conatif) : modifier les comportements en provoquant l'achat, l'essai, la demande de renseignements. Ex : portes ouvertes chez Peugeot

Les objectifs de communication doivent respecter trois contraintes essentielles :

- L'intention : quel est le but recherché ? Ex : augmenter les ventes, la notoriété...
- La proportion : l'intention doit être exprimée en termes mesurables
- Le délai : généralement annuel

On distingue trois types d'objectifs :

Objectifs cognitifs : faire connaître l'entreprise, ses produits, ses services.

Ex : annoncer l'ouverture d'un point de vente, annoncer une semaine de promotion...

Objectifs affectifs : faire aimer l'entreprise, ses produits, ses services et leur conférer une image positive, attractive

Objectifs conatifs : faire agir le consommateur (acheter, essayer, s'informer...).

Ex : bon de réduction, échantillon, coupon réponse à renvoyer, numéro vert à appeler...

Tableau N° 7: Principaux objectifs de communication

Objectifs	Déclinaisons
De type « pull »	« Attirer vers... » la marque, le produit, l'entreprise. Séduire ; faire connaître ; informer ; sensibiliser ; provoquer l'adhésion ; susciter l'identification à la promesse... Pour : diffuser une image de marque ; développer une notoriété ; faire évoluer un positionnement ; lancer un nouveau produit ; maintenir la présence de la marque.

De type « push »	« Pousser vers... » le produit, le service, le magasin. Faire acheter, acheter plus ou plus souvent ; faire essayer ; faire revenir. Pour : lancer un nouveau produit ; attirer une nouvelle cible ; faire connaître un magasin ; développer les ventes en volumes.
De conquête	« Gagner de nouveaux clients ». Augmenter le nombre de clients sur une cible donnée ; élargir son cœur de cible ; développer son taux de pénétration.
De fidélisation	« Conserver les clients actuels ». Maintenir sa clientèle, cœur de cible ou tous segments. « Occuper le mental du client » ; entretenir la relation ; proposer un « club client », des opérations de parrainage ; augmenter le panier moyen par client. Pour : capitaliser sur les meilleurs clients ; maintenir ou développer son CA global ; freiner l'arrivée de concurrents.

8- Les cibles de communication:

On ne communique pas uniquement aux consommateurs, aux clients ou aux prospects. Il existe bien d'autres cibles, dites de communication pour les différencier des cibles marketing, qui sont :

- Les prescripteurs.
- Les distributeurs et revendeurs.
- Les prospects et clients.
- Les cibles internes : salariés et vendeurs.

Chacune de ces cibles joue un rôle bien à elle et, nécessairement, nos objectifs de communication seront adaptés à chacune d'elles.

Tableau N°8: Cibles de communication

Cibles	Rôles	Exemples	Objectifs
Prescripteurs	Influencent. Conseillent. Aident à choisir	Leaders d'opinion (journalistes, vedettes, élus, notables) Institutionnels (organismes professionnels, associations de consommateurs) Médecins, architectes...	Séduire Convaincre Motiver
Distributeurs	Assurent la promotion Mettent en valeur Incitent à l'achat Référencent et vendent	Revendeurs Grande distribution Intermédiaires de vente Franchisés	Faire vendre Informé Former Motiver
Clients	Achètent Utilisent ou consomment Décident	Cœur de cible Autres segments Cible marketing	Faire acheter Intéresser Séduire
Salariés	Informent les clients Parlent dans leur entourage Transmettent leurs opinions	« Ambassadeurs » de l'entreprise Services maintenance, réclamations, standard Service clients, assistants commerciaux	Informé Faire adhérer Valoriser
Force de vente	Vendent les produits Représentent l'image de l'entreprise et des produits Fidélisent les clients Prospectent de nouvelles cibles	Commerciaux terrain et sédentaires Technico- commerciaux Ingénieurs d'affaires	Convaincre Informé Former Inciter à vendre Motiver

Source ; Adapté de : Y. Lebon et N. Van Laethem, Le Marketing orienté résultats, Dunod, 2003.

Tableau N°9: Cibles de communication Interne et Externe

Désignation	Communication interne	Communication externe
CIBLE	Le personnel de l'entreprise force de vente les associés Les actionnaires	La communication externe permet à l'entreprise de communiquer avec les différents acteurs composant son environnement extérieur. Marché BtoC (Client actuel ; potentiel ; fidèle ; prospect ; clients ; professionnelles ..) Marché BtoB (; fournisseurs ; prescripteurs ; banques ; institution financières...) Collectivité ; pouvoir public ; citoyens ; L'Etat, etc...
BUT	- Informer le personnel - Motiver les personnels - créer et entretenir un bon climat social	- communiquer les partenaires et les contacts extérieur à l'entreprise - maintenir, réanimer et développer des relations commerciales - Entretenir la réputation de l'entreprise ou du produit de l'entreprise sur le marché - conquérir des nouveaux clients ; informer ; conserver et fidéliser les clients ; - Faire face à la concurrence ; - Informer sur l'existence de ses nouveaux produits ; Améliorer sa notoriété ou la notoriété de ses produits/services...
Les moyens	Les moyens communications utilisé peuvent être média ou hors média	Les moyens de communication dont dispose une entreprise sont nombreux et variés.
Outils ou moyens utilisé	- Média : moyens écrits (papier ; documentation) ; Les affiches ; tableau d'affichage ; intranet (réseau local) ou extranet (courrier électronique) etc.... Hors média : réunion ; les évènements internes ; les conventions ; les séminaires ;	Certains sont entièrement maîtrisés par elle, c'est le cas, par exemple de la publicité ; d'autres au contraire, échappent presque totalement à son contrôle, et c'est le cas, par exemple, du « bouche-à-oreille » La classification traditionnelle des moyens de communication consiste à les diviser en

	<p>les entretiens ; Formation ; relation publique etc....</p>	<p>deux grandes catégories appelées respectivement « communication média » et « communication hors-média » -Média : Publicité dans la presse, à la télévision, à la radio, aux magazines ; télévision, affichage sur internet, au cinéma, -Hors media : englobe tout le reste Promotion des vente , marketing directe, relation publique, parrainage, mécénat, publicité sur lieu de vente, vente personnel , publipostage, l'évènementiel etc...</p>
--	---	---

Source, LENDERVIE LINDON (Mercator, 8e édition,2006)p.11

-La stratégie de création: Propre à chaque cible

* promesse : proposition pour mettre en avant les atouts du produit ou de la marque auprès de la cible, en cohérence avec le positionnement.

* preuve : caractéristiques permettant de concrétiser la promesse.

→ norme, témoignage, qualité objective du produit...

* ton : ambiance du message

→ humoristique, démonstratif...

9-Les moyens de communication:

Selon LENDERVIE: La classification traditionnelle des moyens de communication marketing consiste à les diviser en deux grandes catégories appelées respectivement « communication média » et « communication hors média »

Il est de coutume de distinguer deux univers regroupant chacun différents supports de publicité : la communication média et la communication hors média. Comme leurs noms l'indiquent, ces deux typologies de communication se différencient par l'utilisation ou non d'un médium pour transmettre l'information de communication. Ainsi, la communication média comprend comme supports de publicité

La communication média : la publicité:

- La presse papier
- La télévision
- La radio
- Le cinéma
- L'affichage
- Le web
- La communication "hors média" :

-La promotion des ventes

-Le marketing direct

-Autres techniques : relations publiques, relations presse, sponsoring, mécénat

Tableau N° 10: Les moyens de Communication

	Communication de Masse	Communication relationnelle
Caractéristiques	Elle s'adresse à un large public, peu différencié. La communication est le plus souvent médiatisée, le nombre de contact étant ainsi élevé.	Elle s'adresse à une cible spécifique, différenciée. L'information est personnalisée grâce à une connaissance de la cible.
Moyens	La publicité (par les médias de masse, sur Internet, sur le lieu de vente), - Le parrainage (Sponsoring), - Le mécénat, - La communication événementielle (salons, foires, expositions, ...)	- Le marketing directe, - Les relations publiques, - Les relations clients/personnel de contact (vendeur, chargé d'accueil, ...)

Source; JBARA Chakib, Mme FILALI, communication commerciale, polycopiés, oujeda, maroc, 2012 p7

10-Le budget de communication:

Très souvent négligé, la détermination du budget est un point délicat car il est difficile d'évaluer l'impact des différentes techniques. Dans l'élaboration du budget, il faudra intégrer les dépenses média (achat d'espaces publicitaires), les dépenses hors-média (promotion des ventes...) et les coûts administratifs (honoraires des agences...).

Il peut être déterminé :

- En fonction du niveau d'activité : on détermine le budget en pourcentage du chiffre d'affaires prévu pour l'année à venir.
- En fonction de l'analyse marginale
- En fonction du seuil de rentabilité : la question de départ sera : combien faudra-t-il vendre pour amortir le coût de la communication ?
- En fonction des objectifs suivis : on détermine le budget en fonction des objectifs que l'on s'est fixé. Pour atteindre un certain taux de notoriété, il faut que les messages soient régulièrement répétés.

11-Le plan de communication Commerciale:

Alliant plan marketing et plan média, le plan de communication formalise et rend opérationnel toute la stratégie de communication d'une entreprise ou d'une institution pour une période donnée.

Le plan de communication identifie l'ensemble des messages émis par une organisation vers une cible (consommateur, prescripteur, revendeurs...) et dont la finalité est de créer ou maintenir une relation avec elle et influencer son comportement d'achat.

Plan média : « Sélection de supports publicitaires dans lesquels seront insérés les messages d'une campagne. »

-Le choix des actions:

Différents critères doivent être pris en compte :

- Les contraintes légales : pour certains produits, il est interdit d'utiliser un ou plusieurs média (alcool, distribution...)
- le type de messages à véhiculer : plus l'argumentation est longue, plus la presse est intéressante, si elle est plutôt visuelle on privilégiera le cinéma ou la télévision.
- La couverture de la cible
- Le coût (l'accès à la télévision nécessite une forte capacité financière de l'entreprise).

Selon des critères qualitatifs :

- Le support doit être proche des centres d'intérêts de l'audience (un produit de bricolage sera mieux perçu dans un magazine de bricolage que dans un quotidien, cependant, l'audience sera plus faible).
- La qualité des supports doit respecter les contraintes techniques (reproduction, taille, couleurs...).
- Le support doit favoriser le contact avec la cible (éviter que l'annonce soit noyée parmi trop d'autres publicités ; se différencier de la concurrence)

Selon des critères quantitatifs; On mesurera :

- l'audience : c'est l'ensemble des individus fréquentant un support.
- l'audience utile : partie de l'audience qui appartient à la cible.
- Le coût pour 1 000 lecteurs : c'est le coût d'une insertion rapportée à 1 000 individus.

-Le coût pour 1 000 lecteurs utiles : c'est le coût d'une insertion rapportée à 1 000 individus qui appartiennent à la cible.

-Le taux de clic

-La rentabilité de l'opération commerciale

Une précédente classification opposait la communication média à la communication hors média, c'est à dire hors télé, radio, presse, cinéma, affichage, voire internet. Aujourd'hui, on distingue la communication de masse et relationnelle

12-Les types de communication :

Nous distinguons six (deux selon les buts poursuivis ; deux selon les moyens de communication utilisé et deux selon la cible de communication):

Selon l'objectif poursuivi : Elle peut être Institutionnelle(Corporate) ou Commerciale. Le tableau suivant résume les différences.

Tableau N° 11: Les types de communication

Désignation	Corporate	Commerciale
Buts	Faire connaître une Entreprise	Promouvoir des marques, des produits, des services afin de les vendre
Cibles	Collectivités, pouvoirs publics monde financier,le public	Acheteurs actuels ou potentiels, prescripteurs
Outils Utilisés	Publicité, Relations publiques, Parrainage, Mécénat...	Produit (emballage, design, étiquette), Publicité, Promotion des ventes, Marketing direct

Source; LENDERVIE LINDON (Mercator, 8e édition,2006) p.7

La Communication Corporate prend de plus en plus de place, par rapport aux années précédentes, les spécialistes du marketing observent une évolution en faveur d'une communication basée sur l'entreprise, ses qualités, son image.

13-Catégories d'instruments de communication:

De nombreux instruments de communication existent et composent ce qu'on appelle communément le mix de communication. Il existe différents moyens de les catégoriser mais la littérature les classe souvent via la communication de masse et communication personnelle ou encore la communication above-the-line et below-the-line.

La communication above-the-line correspond à la communication de masse tandis que la communication below-the-line s'applique aux activités de communication plus directes et ciblées. Cette dernière forme de communication est de plus en plus utilisée aujourd'hui car les entreprises ciblent davantage leur audience. (Chris Fill, 2004).

a- La communication événementielle:

a1-Le parrainage (sponsoring):

Le sponsoring est un soutien matériel apporté à une manifestation, une personne, un produit ou une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct. Le parrain cherche à valoriser sa marque ou ses produits ce qui aura un impact à plus ou moins long terme sur les ventes. Le soutien peut être matériel (Nike et Agassi), professionnel (Crédit Lyonnais et le Tour de France) ou financier (Trophée Lancôme de golf).

Les objectifs du parrainage peuvent être :

- Prouver les performances du produit
- Améliorer l'image de marque
- Motiver le personnel
- Favoriser les relations avec les distributeurs (trade-marketing : partenariat signé entre un distributeur et un producteur ; ex : Dim et Carrefour).

Par le parrainage, une entreprise apporte un soutien (financier ou matériel) à une personne ou une organisation (événement) pour réaliser un projet en contrepartie d'une prestation publicitaire (logo)

a2-Le mécénat:

Le mécénat se définit comme un soutien apporté sans contrepartie directe à une œuvre ou une personne (artiste, association, événement, lieu) pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général (artistique, médical, social...).

Il n'est efficace qu'à long terme et ne doit pas être utilisé seul.

Les dépenses de mécénat sont fiscalement déductibles.

Par le mécénat, une entreprise apporte son soutien sans contrepartie réelle (avoir fiscal) : mécénat de solidarité, création de fondation...

14-Les Outils de communication C:

a-La Publicité:

La publicité peut être définie comme « le placement d'annonces et messages persuasifs au moyen de temps ou d'espace acheté dans n'importe quel media de masse par les entreprises commerciales, organisations à but non lucratif, agences gouvernementales et individus qui recherchent à informer et/ou persuader les membres d'une cible de marché particulière ou d'une audience à propos de leurs produits, services, organisations ou idées (American Marketing Association, 2011)

La publicité est l'un des instruments du mix de communication les plus connus et est utilisé depuis longtemps. C'est l'outil le plus visible du mix de communication et, à ce titre, il est régulièrement considéré à tort comme un synonyme de la communication marketing (De Pelsmacker et al., 2004).

La publicité peut être utilisée par des entreprises, des associations sans but lucratif et des individus comme outil pour informer ou persuader une audience (Bennett, 1995).

« La publicité informative est surtout pertinente au début du cycle de vie d'un produit lorsqu'il s'agit d'attaquer la demande primaire alors que la publicité persuasive permet de favoriser la demande sélective pour une marque particulière » (Kotler et al., 2009) . Ces auteurs ajoutent qu'une action publicitaire peut avoir également pour objet de rappeler (publicité de rappel) ou de rassurer (publicité d'après-vente).

D'énormes sommes d'argent sont dépensées par les entreprises pour ce qu'on appelle également la publicité-média. Les grands médias sont la presse, les magazines, la télévision, la radio, le cinéma, l'affichage et Internet (Jean-Marc Décaudin, 2003). Il existe de nombreux moyens pour faire de la publicité : Publicité audiovisuelle, publicité imprimée, packaging, films, brochures, posters, flyers, affichage, logos,... Malgré le nombre élevé de formes et d'utilisations de la publicité, Philip Kotler relève les caractéristiques suivantes (Kotler, 2000).

La présentation publique : La publicité confère au produit une certaine légitimité car le public reçoit le même message. Les gens comprendront les motivations d'achat du produit.

Omniprésence : Le message peut être répété plusieurs fois à travers une large audience.

Expression amplifié : La publicité permet de mettre en scène l'entreprise et ses produits grâce à des couleurs, des sons ou des caractères.

-Impersonnalité : L'audience n'a pas l'obligation de prêter attention à la publicité. Hooley, Piercy et Nicoulaud (2008) soutiennent qu'il s'agit d'un outil particulièrement efficace pour créer de la notoriété (Awareness). Selon eux, la publicité peut disposer d'un grand impact visuel, d'une portée large et être facilement répétée pour renforcer un message. Néanmoins, l'impersonnalité, le manque de flexibilité, son manque d'interactivité avec le consommateur et son habilité limitée à conclure une vente constituent des désavantages.

b-Sélection des médias:

Les objectifs de l'utilisation des medias sont bien entendu dérivés des objectifs de communication. Il existe en règle générale cinq décisions à prendre qui découlent des objectifs, il s'agit de la fréquence, le coût, la continuité, la portée et le poids. (De Pelsmacker, Geuens et Van den Bergh, 2007).

Le responsable marketing cherche à désigner les médias qui conviennent au mieux en fonctions de ses objectifs de couverture, de répétition et d'impact (Jean-Pascal Favier, 2005). Dunne, Lusch et Griffith (2002) affirme que les distributeurs doivent être conscient des forces et faiblesses de chaque medium afin de sélectionner les médias les plus adéquats et qu'ils ont besoin de déterminer la couverture, la portée et la fréquence de chaque media considéré.

c-Les moyens utilisés pour la communication commerciale :

- 1-La communication média
- 2- La communication hors média
- 3-La promotion des ventes

-La communication média :

Elle ne permet pas d'individualiser le message :

La publicité de marque : qui fait connaître un produit, une marque, une enseigne



La publicité institutionnelle : qui crée ou développe l'image de l'organisme émetteur.

La publicité collective : émise par un groupement de producteurs qui promeut un produit générique.

La publicité d'intérêt général : qui sensibilise le public à une cause sociale ou humanitaire.



La publicité conjointe : réalisée par deux marques afin de profiter d'un effet de synergie.

2- La communication hors média : Mercatique directe, Salons, foires, Sponsoring, Mécénat , Relations publiques, Internet

La Publicité informative :

Informar le marché de l'existence d'un nouveau produit.

Suggérer de nouvelles utilisations.

Faire connaître un changement de prix.

Expliquer le fonctionnement d'un produit.

Décrire les services offerts.

Résorber les craintes de l'acheteur.

Construire une image.

La Publicité persuasive:

Créer une préférence pour la marque.

Modifier la perception des attributs du produit par le marché.

Encourager une fidélité.

Stimuler un achat immédiat.

Faciliter un entretien avec un vendeur.

Publicité de rappel:

Rappeler les occasions prochaines d'achat et de consommation

Entretenir la notoriété

Rappeler l'existence des distributeurs".

La publicité selon le cycle de vie du produit:

-La publicité de lancement : prépare le marché et s'adresse surtout aux innovateurs, à ceux qui font la mode,

-La publicité de conquête du marché : quand le produit décolle et qu'il faut occuper un maximum de terrain,

-La publicité d'entretien et de fidélisation : il s'agit de lutter contre l'infidélité à la marque et la propension à l'oubli quand le produit approche de la maturité,

-La publicité de retardement : il s'agit de relancer le produit quand il commence à décliner.

La publicité grand public et la publicité industrielle ou professionnelle:

Il existe des différences fondamentales. La publicité industrielle s'adresse aux acheteurs (ou aux prescripteurs) professionnels, utilise plus facilement des arguments techniques, et fait appel à des média particuliers (publi-postage, foires, expositions, presse professionnelle, catalogues, brochures techniques, ...)

-La promotion des ventes:

Repose sur une grande variété de techniques - coupons, primes, échantillons, remises, concours, salons ou foires, Promotion par le prix, Promotion par le jeu, Promotion par l'objet, Promotion par l'animation, destinés à stimuler à court terme la demande du marché. Elle peut être destinée au consommateur final, à la distribution ou à la force de vente. Les budgets promotionnels sont souvent supérieurs aux budgets publicitaires et on vu leur importance grandir au cours de ces dernières années. La mise en œuvre d'une action promotionnelle suppose une planification précise.

-Les techniques de promotion des ventes:

promotion / force de vente/gestion force de vente (incentive)

promotion / distributeurs/incite à acheter ou vendre (stock)

promotion / consommateurs/ incite à faire acheter

La promotion des ventes a pour objectif de stimuler l'efficacité de la force de vente et des revendeurs et de susciter les achats des consommateurs au moyens d'opérations, limitées dans le temps, permettant soit de diminuer le prix du produit, soit de modifier la valeur globale de l'offre en apportant un avantage substantiel.

-Les relations publiques :

Par rapport aux autres outils de communication, les relations publiques semblent particulièrement aptes à développer la notoriété et l'image de l'entreprise dans un climat affectif. Mieux que la publicité, elles ouvrent le dialogue avec les prescripteurs (enseignant, chercheurs, médecins) et les autorités publiques. Les professionnels des relations publiques disposent de six principaux moyens :

- Les nouvelles : Il faut trouver ou créer, des nouvelles favorables à l'entreprise et à ses produits (important contrat, anniversaire), susceptibles de capter l'attention des journalistes et de leur public.
- Les discours, conférences et interview constituent un autre moyen d'attirer l'attention sur l'entreprise et ses produits (Bernard Tapie).
- Les événements : Il peut s'agir de compétitions sportives, de séminaire, de conférence créer pour le compte de clients d'une entreprise.
- Les activités à but non lucratif : améliorer son image en participant à des causes d'intérêt général (par exemple soutient à des organismes et association à vocation humanitaire, scientifique ou médicale.
- Les publications : rapports annuels, brochures, catalogues, lettres et magazines d'entreprise.
- Les médias de l'identité visuelle permettant d'identifier facilement une entreprise (chevrons de Citroën).

Tableau N° 12: Résumé des moyens de communications:

Publicité	Promotion des Ventes	Relations Publiques	Vente	Marketing direct
Radio Presse Mailings Catalogues Cinéma Journaux Internes Brochures Posters Annuaire Présentoirs Symboles et Logos	Jeux et concours Loteries Primes Échantillons Stands Bons de réduction Remises Animations podiums	Dossiers de presse Communiqués Rapports annuels Mécénat Parrainage Lobbying Journaux internes Événements sponsoring	Démonstrations réunions de vente Télévente Essais Salons et foires Service avant-vente après-vente	Catalogues Mailings Télémarketing Achat internet

-Les relations presse:

Ensemble des actions destinées aux journalistes afin d'obtenir la diffusion d'informations concernant l'entreprise.

Conclusion:

Les deux communications interne et externe doivent être en phase dans la construction d'une image cohérente

- Le personnel est le premier ambassadeur de l'entreprise:
- Toute politique d'image commence par l'interne
- Toute conférence de presse ou autre gros évènement externe est précédée et suivie d'une communication auprès de l'interne
- Pour maîtriser la communication interne ; il faut placer les relations humaines au cœur de la performance, être un levier de développement.

Développer une communication interne structurer = élément de stratégie.

Il faut renforcer la culture de communication au sein de l'entreprise car, négliger la dimension humaine de l'entreprise risque à terme de nuire à sa réussite.

La communication efficace = Augmenter la performance et l'émergence de l'entreprise
On améliore la communication en apprenant à observer, à tenir compte d'autrui (acceptation de l'autre), et en adoptant une attitude de contrôle à l'égard de ses propres perceptions, de ses interprétations.

Références Bibliographiques:

BARON, Camille, La politique de communication interne [en ligne]. Disponible sur <http://www.pasteur.fr/pasteur/directions/externe/DirCom/com_interne/politiq.ht> (consulté le 07/10/02).

Agnès Buys Mauléon & Émélie Gooding, La communication d'entreprise ,pas à pas. Vuibert pratique,

Corinne Cloutier, Les communications internes et externes à la municipalité de Boischatel: diagnostic et pistes d'action. Rapport de stage présenté à IENAP En vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique Analyse de gestion urbaine, Université du Québec École nationale d'administration publique, Québec Octobre 2010.

Clara B-Couturier, Le Principe de publicité et le rôle des médias dans l'espace public : Etude de cas Radio-Canadienne sur la publicité de débats et comités parlementaires ,Mémoire de Maîtrise. Québec, Canada, 2014.

Clara CUNOT, Sens et rôles de la communication des valeurs des entreprises. A travers le cas de l'Oréal, Mémoire de fin d'étude, Université Lyon2, Sciences Po Lyon, France.

Eric Dacheux, La communication: définition. La Hall, 2002

Med DAOUDI , LES PRINCIPAUX MODÈLES DE COMMUNICATION, 2012

Judith Decelles et all, L'accès à l'égalité de l'emploi: Le plan de communication, 2001

Virginie DE BARNIER, Henri JOANNIS, Marketing et Création publicitaire Editions DUNOD, 2016

Simona De Iulio, Les enjeux de la communication publicitaire transnationale: une approche historique, Université de Bucarest, 2003

C. Donjean, La communication interne, Liège, 2006.

Pauline FOLCHER, Communication interne, M1, Marketing Vente 2017-2018

Mélusine Gaillard, Gé én né é ralité é s sur la communication scientifique, Ecole Doctorale des Sciences de la Mer, 2009

Nicole Giroux, La communication interne : une approche croisée, Presses universitaires de Bordeaux, 1994.

Gutta, Antonina. Identité, image et communication d'une bibliothèque de lecture publique de taille moyenne : le cas de la bibliothèque municipale de Saint-Cloud, diplôme de conservateur de bibliothèque, mémoire d'étude, sous la direction de

Thomas Jenatsch et Richard Bauer, Communication pour le développement. Un guide pratique. Suisse, 2016,

Marielle de Miribel, [responsable de communication de la société] Mediadix, ENSSIB, 2000.

P. Hinssen, Digitaal is het nieuwe normaal: de revolutie is begonnen. Tiel, Lannoo, 2010.

Jean-Marc DÉCAUDIN Jacques IGALENS ,Stéphane WALLER, La communication interne, Editions Dunod, 2013

Pauline la Voie, La gestion de l'image corporative : Une stratégie de communication pour les PME. Mémoire présenté à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise.

PARAT, Fabrice, Les objectifs de la communication interne, [en ligne]. Disponible sur <http://jaseur.free.fr/jaseur/communication_interne.htm> (consulté le 08/10/02).

Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel Du marketing à l'orientation-marché, Editions Dunod, Paris, 2008

J.P. Lenisch, La communication dans l'entreprise, France, 2009.

Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen, La communication externe des entreprises, Editions Dunod, 2014

Emilie Le Douaron, Enjeux et optimisation de la communication interne descendante à destination des managers, Gestion et management. 2013

Anne Mai Walder, La communication interne. La conversation communautaire de l'entreprise, un pas vers l'approche pédagogique de l'apprentissage coopératif? Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, Paris, France. Jul 2012

Jean-Luc Michel, Théories de la communication, 2007-2008.

De Miribel, Marielle, Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque : approche théorique et historique : la communication écrite en direction des lecteurs Paris : Université Paris 10-Nanterre, UFR des Sciences de la communication et de l'information. Th. doct. : Sc. inf. com. : Paris : 1999.

Mathieu Tricot. Le concept d'information chez Shannon et Wiener. Séminaire science, légitimité, médiation équipe Maaticah, Jun 2008, Paris, France. <halshs-00514076>2008

P. Kotler, Keller, Manceau, Dubois (2009), Marketing Management 13e édition, Pearson Education, 2009

E. Reijnders, Interne communicatie voor de professional. Naar een interactieve visie, Assen, 2011.

Joël Saucin, Communication interne et externe des organisations, Haute École Galilée, Bruxelles et Université de Ouagadougou, 2012

Mariem Sbihi, Work-Shop Communication Interne, Université de Rabat, 2017

Karin Schrag, Une communication interne réussie Un cas pratique. Responsable Communication interne BKW FMB Energie SA. Journée Suisse de la qualité, 2010

France St-Hilaire, Les problèmes de communication en Entreprise information ou réalisation, Faculté des lettres. Université Laval. Québec, 2005.

Josée St-Pierre, Publicité, Marketing direct et promotion des ventes ou la communication marketing en PME, Québec, Canada, 2004

Patrick Thonart, techniques de communications, manuel de la cellule de formation, Belgique. 2011

Cécile Thys, Pascal Caillé, La communication interne dans l'accompagnement du changement, Étude, analyse et regards de professionnels en Nord - Pas-de-Calais // 2014

S. Van Belleghem, De conversation company. Croydon, CPI Group, 2012.

Nathalie Van Laethem Toute la fonction Marketing, Editions DUNOD, PARIS. 2005

J. Van Dijck & D. Nieborg, Wikinomics and its discontents: a critical analysis of Web 2.0 business manifestos, *New Media & Society*, 2009, 11:855-874. <http://pip.coleacp.org>. <http://www.crcom.ac-versailles.fr/> 5^{ème} guide de l'attaché communicant, 2005, Institut Régional d'Administration de Bastia. France

Catherine VOYNNET FOURBOUL, La communication organisationnelle, Ressources Humaines, Ciffop Executive, 2008

Gregory WAGNIERE, Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES, Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE), 2010

American Marketing Association "Dictionary of Marketing Terms", Marketing Power, http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=A. 2011

Table des Matières

Introduction générale	3
Chapitre 1: La Communication	8
1-Définitions	8
2-Définition du message	10
3-L'importance de la communication en entreprise	10
4-Les champs de la communication d'entreprise	11
a-La communication financière	
b-La communication commerciale	11
c-La communication commerciale	12
d-La communication institutionnelle	12
e-La communication productive	12
f-La communication intégratrice	13
g-La communication organisante	16
5-Les éléments de base de la communication	19
6-Les modèles de communication:	23
a-Le modèle informationnel de SHANNON & WEAVER	26
b-Le modèle de Lasswell	28
c-Le Modèle de Wiener	29
d-Modèle issus de la réseautique informatique	29
7- Le plan de communication	30
8-Concrétisation de la vision de la communication	32
a-Les différentes stratégies de communication d'une entreprise	32
9-Les enjeux de la Communication	33

Chapitre 2: La Communication Interne	34
1-Définitions	34
2- Les fonctions de la communication interne	37
3-La mise en place d'une politique de communication interne	40
4-La démarche de communication interne	41
5-Le responsable de la communication interne	41
6-Les caractéristiques de la communication interne	44
a-Communication ascendante et descendante	45
b-Communication horizontale et diagonale	46
c-Communication unidirectionnelle et bidirectionnelle	46
7-Les objectifs de la communication interne	47
8-La stratégie de la communication interne	49
9-Les outils de la CI	52
10-Les différentes formes de la communication interne	55
a-La communication interpersonnelle	55
b-La communication de groupe	55
c-La communication de masse	55
11-L'évaluation de la communication interne	56
12-Les cibles de la communication interne	56
Chapitre 3: La Communication Externe	60
1-Définitions	60
2-Le but de la communication externe	61
3-Les types de communication externe	61
a-La communication institutionnelle	61
b-La communication commerciale	62

Chapitre 4: La communication Commerciale	63
1-Définitions	63
2-Le Processus de communication Commerciale	64
3-Mix de communication	72
a-La communication personnelle versus la communication non-personnelle ou communication de masse	72
b- La communication sur l'image (above-the-line communication) versus la communication centrée sur l'action (below-the-line communication)	72
4-Les acteurs de la communication commerciale	72
a-Les annonceurs	72
5-Les types de communication Mix	73
6-La stratégie de communication	74
aLes stratégies de communication personnelle et impersonnelle	75
b La force de vente ou la communication personnelle	76
c La promotion des ventes	76
d La publicité ou la communication impersonnelle	77
e-la communication électronique	77
f La stratégie Push and Pull	78
6-Les étapes de la stratégie de communication commerciale	78
7-Les objectifs de communication Commerciale	78
8- Les cibles de communication	80
9-Les moyens de communication	83
10-Le budget de communication	84
11-Le plan de communication Commerciale	85
12-Les types de communication	86
13-Catégories d'instruments de communication	86
a- La communication événementielle	87
a1-Le parrainage (sponsoring)	87
a2-Le mécénat	87

14-Les Outils de communication C	87
a-La Publicité	87
b-Sélection des média	88
c-Les moyens utilisés pour la communication commerciale	89
Conclusion	92
Références Bibliographiques	93
Tables Des Matières	96

"La chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit."

Peter Drucker

"Le meilleur moyen d'assurer une bonne communication c'est l'écoute, la compréhension et l'action partagée."

Didier Court

"La communication est indispensable, jamais suffisante"

Laure

"La communication est un art de vivre. Elle est exigeante. Elle est la condition de l'harmonie entre les gens"

Marc Roussel