

La communication d'entreprise : entre valeur et image

BOUTAB A.Karima

Maitre assistante

Résumé :

Aujourd'hui les entreprises ne peuvent plus se contenter de communiquer autour de leurs produits. La saturation de la publicité est arrivée à un tel point que le public se désintéresse et s'en détourne.

Pour cela, l'entreprise se trouve contrainte à communiquer autrement. Parmi les registres de prédilection qu'elle s'est trouvée c'est le thème des valeurs. De plus en plus les entreprises mettent en avant ce qu'elles considèrent comme étant leurs « valeurs ». Désignant tous les éléments visuels, verbaux et non verbaux qu'une entreprise diffuse auprès de ses publics, ces valeurs peuvent être très diverses aussi bien managériales qu'humaines.

Cette nouvelle tendance à communiquer autrement est dans le but de promouvoir une image d'entreprise qui conforte ses différents publics, car aujourd'hui est à l'ère de l'image : image de l'entreprise, image du produit, image du premier porte parole de l'entreprise et image des salariés qu'on nomme communément « les premiers ambassadeurs de l'entreprise » ;

La question qui se pose pour l'entreprise est qu'est-ce que l'image d'une entreprise ? Est-ce une image ponctuelle telle une photographie qui restitue un instant de la vie publique d'une entreprise ou de son produit ? Ou bien est-ce une image fondée sur l'ensemble des perceptions qu'ont les différents publics autour de cette entreprise ? Ou est-ce une image dont les facettes sont multiples ?

Par une approche systémique, nous allons considérer le rôle des valeurs de l'entreprise dans la promotion de la communication d'entreprise sous ses différents types aussi bien interne, qu'externe dans le but de promouvoir son image.

Nous allons aborder tout au long de cet article comment la communication institutionnelle a pris petit à petit son positionnement dans l'entreprise.

Corporate communication : between value and image

Abstract :

Today companies can no longer content themselves with communicating their products attributes. The saturation of advertising has reached such an extent that the public loses interest and turns away.

Thus, the company is forced to communicate otherwise. Among the favourite ways it has found is the theme of values. Companies are more and more putting forward what they consider their "values". Marking out all visual, verbal and nonverbal elements that a company communicates to its audiences, these values can be very diverse both managerial and human.

This new trend to communicate differently aims at promoting a corporate image that comforts its various audiences, because today is the image era: corporate image, product image, image of the first company spokesman and image of the employees that are what we commonly call "the first company ambassadors".

The question that arises now for companies is what is the image of a company? Is it a one-time image such as a photography that restores a moment of a company public life or its product? Or is it an image based on all the different public perceptions about this company? Or is it an image whose facets are multiple?

Through a systematic approach, we will consider the role of company values in promoting corporate communication in its various kinds both internally and externally in order to promote its image.

We will address throughout this article how institutional communication has taken little by little its position within the company.

INTRODUCTION

L'entreprise est une organisation moderne évoluant dans un environnement de plus en plus changeant et complexe. Sa croissance et sa survie dépend de sa capacité d'adaptation aux différentes pressions socio-économiques tant au niveau interne qu'externe. Cet environnement dans lequel l'entreprise se trouve est essentiellement à caractère turbulent et en changement perpétuel.

Plusieurs facteurs ont participé à influencer le paysage organisationnel des entreprises. Parmi ces facteurs on retrouve l'accroissement du degré d'interdépendance entre les organisations, le niveau d'instruction plus élevé des différents corps d'emploi, le développement de la concurrence succédant à l'ouverture mondiale de nombreux marchés, le développement du secteur tertiaire dans l'économie etc.

Mais un des facteurs les plus important est sans aucun doute la diffusion massive des multiples technologies de l'information et son traitement ; qui a non seulement révolutionner nos rapports sociaux et notre manière de communiquer mais encore elle a amplifié le fonctionnement d'une organisation et son système.¹

En effet, ces technologies ont permis d'une part d'accroître nos moyens de franchir et réduire les distances communicationnelles et de traiter les informations plus rapidement mais elles ont d'autre part accentuer les problèmes liés à la pratique de la communication.

La communication d'entreprise s'est beaucoup plus apparentée à l'organisation en premier lieu et aux technologies de l'information en deuxième lieu. L'organisation en influant sur son processus de cheminement au sein même des entreprises et les technologies en faisant d'elle un métier à part entier. Aujourd'hui, elle occupe une place essentielle

¹ . Pascal. WEIL. Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management. Les éditions d'organisation.1990.

dans le fonctionnement des entreprises et est devenue une fonction aussi importante parmi toutes les autres fonctions de l'entreprise.

Il s'agit pour l'entreprise de s'assurer de la cohérence et la compatibilité entre les messages en direction des différentes parties prenantes (clients, prospects, personnel, partenaires, associés....) par le biais de la communication qu'elle leur adresse. Un des facteurs des plus importants dans la cohérence des messages que l'entreprise adresse à ses différents publics aussi bien en interne qu'externe est puisé des valeurs de l'entreprise. Ces mêmes valeurs font l'essence de sa culture d'entreprise.

La communication organisationnelle en tant que champ d'étude est apparue aux Etats Unis. Elle est rattachée aux sciences sociales et ancrée dans l'histoire de management.

I- La communication organisationnelle :

Les théories des organisations ont souvent traité la communication de manière implicite en utilisant d'autres termes dans leurs publications. En effet en voici quelques exemples qui ont été utilisé pour désigner la communication : commande, contrôle, persuasion, propagande, traitement de l'information, négociation, coordination, interaction et rétroaction. Ces termes étaient utilisés bien avant que l'émergence de la communication organisationnelle n'émerge comme discipline.

1. Les théories de l'organisation et la communication organisationnelle :

Ces théories² ont mis l'accent sur les canaux de communication et leurs processus de transmission de l'information. Chacune des visions de ces théories a servi de fondement de la recherche sur la direction des messages et sur les réseaux de communication afin d'accroître l'efficacité de la communication descendante, ascendante et

² . Toutes les théories qui constituent le courant classique : Max WEBER, TAYLOR et FORD.

horizontale de l'organisation.³ Ainsi nous pouvons dire que la communication dans ces théories classiques s'est beaucoup plus orientée vers la communication du système de fonctionnement de l'entreprise en tant qu'organisation.

La communication à ce stade, est conçue sous forme de système où la liaison entre communication et organisation s'effectue par la transmission et l'échange de signaux.⁴

Le système de communication des organisations dans ces théories est un système qui a deux structures : l'une de coordination formelle (l'administration) et celle des réseaux de communication. Ces deux structures interagissent en complémentarité, en symétrie ou en réciprocité.

C'est à partir de ces théories organisationnelles dites classiques que les théoriciens ont conclu que la communication est basée sur un système de transmission et d'échange de signaux. Un système basé sur quatre types d'échange d'information à savoir :

1. L'information opératoire,
2. L'information stratégique,
3. L'information synergique,
4. L'information émancipatoire.⁵

D'une part, ces différents types d'information se déroulent dans un temps et un espace donné sous forme de transmission et d'échange de signaux. D'autre part, ces signaux forment dans une entreprise le système d'information qui véhicule des données qui ne prennent de sens que si ces derniers sont traités pour produire des informations.

³ . Paul. WATZLAWICK. Pour une logique de la communication, Paris Éditions du Seuil. 1972.

⁴ . Edgar. MORIN. La méthode, la nature de la nature. Paris, édition Seuil, coll. Point.1977, P 236.

⁵ . Alain. LAMAREE. La communication dans les organisations. Une introduction théorique et pragmatique. Télé-université. Québec 2001. P 95

Ainsi si la donnée est par définition une entité physique dépourvue de signification, l'information, elle rend la donnée communicable et organisable.⁶ En d'autres termes la donnée ne prend de la valeur qu'une fois elle est traitée pour devenir une information qui a pris de la signification. Cette information, à son tour ne prend de sens effectivement que si elle est partagée et échangée par un ensemble d'individus. D'où l'importance de la communication ; parce qu'en réalité cette dernière est une activité d'échange et de création de sens entre les membres d'un groupement humain.

Nous pouvons dire que la communication organisationnelle se présente comme le processus de transformation des données en information afin qu'elle soit partagée entre les acteurs organisationnels.

Toute communication entre ces acteurs lors d'une situation se déroule dans un contexte où se réunissent un ensemble de conditions concrètes et se transforme en action. Si ces conditions ne sont pas réunies l'action ne peut avoir lieu. Parmi ces conditions, les acteurs doivent avoir un même cadre de référence dans leur communication ; c'est-à-dire une conformité entre la symbolique de l'émetteur et celle du récepteur. En outre, les obstacles à la communication tels que les bruits communicationnels et distorsions ne doivent pas être négligés car entravant la communication.

Contrairement aux théories classiques de l'organisation qui s'intéressait à la structure formelle de l'autorité et ses mécanismes de contrôle, l'école des relations humaines depuis les études sur « Hawthorne » ont démontré qu'on ne pouvait pas ignorer les sentiments, les attitudes et les perceptions des employés. Ainsi l'étude des groupes informels s'est beaucoup plus développée depuis.

Contrairement au pouvoir formel qui est structurel, le pouvoir informel, lui, est personnel et se développe entre les membres du groupe au niveau de la structure horizontale de l'organisation.

⁶ . G.WILLETT. « La donnée, la communication et l'organisation. Prolégomènes à une théorie de la communicorganisation », communication et information, vol 4, N° 2, 1982

Si les théories classiques de l'organisation ont mis l'accent sur la communication descendante à travers ses canaux formels. Le courant des relations humaines s'est concentré sur les réseaux informels de la structure horizontale de l'organisation avec un climat qui favoriserait la participation des individus aux processus de décision.

C'est vers les années 80 que la fonction de communication a commencé à émerger dans l'entreprise. Les messages internes qui vont des notes de service jusqu'aux réunions et journaux internes ont bien fondé la fonction depuis et ce qui l'a aidée à bien évoluer c'est bien la culture d'entreprise quand cette dernière au 19^{ème} siècle rimait avec les qualificatifs de l'entreprise « famille », l'entreprise « maison » et enfin l'entreprise comme « une équipe sportive ».

Culture d'entreprise et communication organisationnelle

Quiconque s'intéresse au thème de la culture d'entreprise doit admettre que l'expérience managériale américaine a servi de référence historique. Le concept a été formalisé à la fin des années 1970 par un groupe de « professionnels du conseil » qui envisagèrent alors l'entreprise au travers de ses aspects culturels. Ce concept de culture d'entreprise apparaît d'abord dans les études de sciences administratives et dans les revues spécialisées au début des années 1980 (Simon, 1984). L'idée principale veut que la réussite économique réside dans l'identification, la construction et la valorisation d'une communication construite sur la culture de l'entreprise.

Les années 80 ont obligé les entreprises à rompre avec la culture taylorienne et ont obligé les entreprises à trouver de nouvelles valeurs pour donner du sens au travail et ainsi permettre de faciliter la transformation des méthodes de production et de gestion. La culture d'entreprise est devenue un objet central du management depuis.

Le concept de culture d'entreprise apparaît réellement dans le champ de recherche suite à la diffusion du livre intitulé *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1986) et le succès du concept semble lié au fait qu'il introduit une nouveauté dans la façon d'appréhender l'entreprise selon le sens et la signification de l'action quotidienne des

employés. Cette conception d'origine managériale s'éloigne des stratégies individuelles et collectives des travailleurs (Woodward, 1965). Elle s'écarte des travaux sociologiques portant sur les logiques individuelles et les espaces de libertés personnelles que développent les acteurs au sein de leurs organisations (Crozier, 1987). Cette approche appréhende la culture comme l'élément structurant les capacités des individus et des groupes au sein de l'organisation. Le succès de cette définition s'explique par l'intérêt que lui portent les entreprises et qui contribue à promouvoir l'idée que la culture peut devenir un instrument de gestion et de performance économique. C'est le cas en Amérique du Nord où cette conceptualisation atteint une place centrale dans le courant de l'école managériale qui utilise la métaphore de la culture dans l'entreprise comme solution aux problèmes de management (Mintzberg, 1989).

Cette apparition coïncide avec les prémisses de la création de l'Europe et l'intensification de l'internationalisation des firmes, sources de changements organisationnels majeurs.⁷

L'ouvrage collectif *Communication des entreprises : stratégies et pratiques*⁸ recense les différents éléments qui constituent la culture d'entreprise : cette dernière selon les auteurs

comporte les mythes (histoires racontées au fil des ans) et rumeurs, les rites (organisation traditionnelle des cérémonies, pratiques habituelles...) et les habitudes de langage (usage d'un jargon professionnel...), les valeurs dominantes (qui orientent le travail au quotidien), la philosophie (qui oriente la politique de l'entreprise à l'égard du personnel et des clients), les règles du jeu (précautions à prendre pour se faire accepter, comportements appréciés par l'entreprise) et le climat général (disposition matérielle des locaux, façon dont les membres dialoguent).

⁷. Bernard. MASSIERA. « Culture d'entreprise, l'échec d'un concept », communication, vol.25/2/2007. PP 131-147.

⁸. Liliane. DEMONT-LUGOL et al. Communication des entreprises : stratégies et pratiques. Paris : Armand Colin, 2008, 2^{ème} édition, PP 328-329

La culture se voit attribuer une dimension fonctionnelle destinée à construire la cohésion sociale entre les acteurs d'une même organisation, en les stimulant mutuellement par la communication interne, leurs desseins devant fusionner. Cette fusion se concrétise dans la conceptualisation de la culture qui se fait à travers un mode de communication autour :

1. Des valeurs de l'entreprise. Elles matérialisent les idées, les croyances partagées, qu'elles soient déclarées ou non. Elles sont promulguées au moyen de supports de communication classiques tels que les livrets et les manuels officiels de l'entreprise et qui sont remis aux travailleurs. Elles se décryptent au travers de trois valeurs selon la distinction de M. Thévenet: *les valeurs déclarées, valeurs apparentes et les valeurs opérationnelles*.⁹ Les valeurs déclarées sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe. Les valeurs apparentes prennent forme notamment dans le choix des héros, des dirigeants, dans le choix de ce que le management estime être une réussite. Les valeurs opérationnelles se retrouvent dans certaines procédures de gestion comme, par exemple, dans "*The Yellow Book*" de l'entreprise "*Schlumberger*". Le livre de comptes mensuel est remis par chaque responsable à son supérieur avant le début du mois suivant pour une estimation des résultats. Ce même tableau de bord complet est nommé "*Green Book*" aux échelons inférieurs et devient de proche en proche, le *Yellow Book*. Ces valeurs visent essentiellement à être intériorisées par les individus.¹⁰

2. Les rites et les rituels de l'entreprise. Ce sont les activités de tous les jours programmées dans la compagnie et ont pour fonction de développer le sentiment d'appartenance et de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs de l'institution et de fixer la culture d'entreprise. Ils se manifestent dans les attitudes, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas, de célébrations, à l'occasion

⁹ , Maurice. THÉVENET, La culture d'entreprise. Paris, PUF, que sais-je ? 1993.

¹⁰ , Ibid., PP 10-11

de départs à la retraite, de promotions et d'anniversaires. Ces rituels sont visibles surtout lors de l'intégration des nouveaux membres.

3. Les symboles. Ils concernent aussi bien la tenue vestimentaire, la dimension des bureaux, le mobilier, les récompenses, les insignes qui démarquent les personnalités, les statuts et les logos. Ils signifient explicitement par les signes et les codes qu'ils contiennent, de

quoi il retourne exactement dans l'organisation et sont en cohérence avec la culture qu'ils reflètent.

La culture de l'entreprise possède également ses mythes. Il s'agit d'histoires et d'anecdotes qui deviennent des faits significatifs pour l'entreprise. Enfin apparaissent les héros ou champions de l'entreprise. Ils sont présentés comme l'expression vivante de la culture d'entreprise.¹¹ Ces mythes racontent la naissance de l'organisation et mettent l'accent sur le rôle du fondateur, qui généralement parti de rien aboutit à l'excellence. Le groupe *Elf-Aquitaine* présente la découverte du gisement gazier de Lacq à l'origine de la création de la société. Chez *Saint-Gobain*, il est explicitement mentionné les rapports avec les manufactures royales et Louis XIV.

La culture d'entreprise englobe essentiellement les fondateurs, l'histoire, le métier, les valeurs et les signes de l'organisation

Une autre conception francophone¹² de la culture d'entreprise l'envisage comme outil de gestion des ressources humaines au travers des projets d'entreprise. Ils prônent : « *le projet*

d'entreprise, les cercles de qualité et les cercles de pilotage qui doivent être partagés afin de faire ensemble en fonction de valeurs

¹¹ . D.PEMARTIN, Mythes d'entreprise et communication interne. Éditions les organisations. Paris, 1990.

¹² . George. ARCHIER et Hervé. SERIEYX

*partagées, de règles du jeu, de la culture, des invariants, de la morale et de la règle »*¹³

Par ailleurs, dans la notion de culture d'entreprise on y retrouve trois dimensions : L'entreprise en tant que réalité culturelle dans une société déterminée (culture sociétale), la dynamique culturelle d'une entreprise spécifique (culture d'entreprise) et le projet culturel d'une direction vis-à-vis de l'ensemble de son personnel (culture-projet).

Considérons la première dimension de ce concept. L'entreprise est un fait de société. Elle est complètement en interaction avec le contexte sociétal dans lequel elle se trouve.

Sur le plan empirique, la deuxième dimension recouvre les termes courants, d'« esprit maison », de « climat caractéristique », de « culture propre », d'« ambiance typique », de « grande famille », d'« esprit de corps ». Dans cette optique, il s'agit toujours de gens mis ensemble pour faire quelque chose d'économiquement utile. La culture d'entreprise est elle-même « contextualisée » : et s'inscrit dans une société globale.

Une troisième dimension de ce concept concerne le « projet culturel d'entreprise » ou encore le « projet d'entreprise ». Il s'agit cette fois de la volonté managériale sur la culture d'entreprise. La direction par ce « projet d'entreprise » met en avant certaines valeurs et recherche plus ou moins systématiquement l'adhésion de ses travailleurs à ces valeurs. C'est la forme que prend souvent le « projet d'entreprise ».

Par le projet d'entreprise, il devenait plus impératif que jamais d'investir aussi dans l'information, la formation et la communication. En effet, les cercles de qualité, groupes d'expression et assemblées du personnel, sont devenus un véritable impératif de gestion.

Dans l'organisation en crise, l'humain ne serait plus un coût, mais un investissement et la mise en œuvre d'un « projet d'entreprise » serait un des indicateurs du changement en cours. Ainsi, le rôle de la

¹³ . G. ARCHIER et H.SERIEYX, Pilotes du 3^{ème} type. Editions Seuil, Paris, 1986

communication interne serait à la fois le vecteur et l'enjeu pour le changement dans l'entreprise.¹⁴

II- Le rôle de la communication interne :

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne ».

Avec les changements de son environnement, l'entreprise doit constamment s'y adapter d'une part et assumer une fonction d'intégration sociale en interne d'autre part. Cette fonction est assurée par la culture d'entreprise et n'est pas figée puisqu'elle est en constante évolution selon son contexte environnant et en fonction des hommes qui composent l'organisation.

Est-il possible de concilier entre une communication interne qui doit fédérer l'ensemble des travailleurs d'une entreprise pour perdurer tout au long de la vie de l'organisation et le fait qu'elle doit être adaptée au contexte de l'environnement ? qu'est ce qui peut permettre de rallier ces deux aspects interne et externe dans toute organisation ?

La communication interne se définit comme l'ensemble des pratiques permettant l'échange des messages, des idées et des valeurs entre les membres d'une même organisation. Cette définition paraît simple mais la définir du point de vue de management n'est pas chose aisée car elle est inhérente à l'évolution des conceptions managériales.¹⁵

¹⁴ , Pierre. De SAINT-GEORGES. « Culture d'entreprise, communication et stratégies de changement », communication et organisation [en ligne], 4/1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 05 mai 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1657>

¹⁵ , Christian. MICHON, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », *Communication et organisation* [En ligne], 5 |

La communication interne n'est plus considérée comme un état naturel et spontané mais plutôt un levier de performance pour le management de toute organisation.

En effet cette performance tient à son rôle dans l'organisation. Ce rôle consiste dans la production des messages qui fussent dans tous les sens descendant en premier lieu, ascendant en deuxième lieu et transversale en troisième lieu. Ces messages traduisent des directives dictés par la hiérarchie à ses subordonnés. La communication dans ce cas est vue comme un processus d'instruction, de règles et des procédures administratives visant à informer les employés.

Un deuxième rôle se dégage celui d'intégration présentant ainsi la communication comme une relation qui vise le rassemblement entre les membres de l'organisation. Dans ce rôle, la communication est décrite comme interaction, c'est-à-dire, sujets créateurs de sens.¹⁶ En effet, l'entreprise est un lieu de communication interculturelle dans lequel se côtoient des personnes appartenant à des cultures ethniques différentes, la communication est également influencée par la mixité des personnes qui composent le personnel.¹⁷

En agencant les espaces de travail selon la conception appelé « *lanscape* » ou « *open space* », l'interaction au sein de l'entreprise a gagné le terrain même de la communication non verbale.

Un troisième rôle de la communication interne est la communication « organisante » c'est la communication qui crée 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

1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 03 mars 2015. URL: <http://communicationorganisation.revues.org/1713>

¹⁶ . Nicole. GIROUX, « La communication interne : une définition en évolution », in *Communication et organisation*, revue n°5, 1er semestre 1994.

¹⁷ . Jean-Pierre. LEHNISH. La communication dans l'entreprise. Coll : que sais-je ? Editions du Tell 2003, P 115.

plutôt de l'inverse : l'organisation est le produit des processus de communication.¹⁸

Ce point de vue montre que l'organisation et la communication dans l'entreprise sont en relation complémentaire. Elles ne sont en faite que la résultante de la politique de la direction de l'entreprise qui doit s'inscrire dans une logique de moyen et long terme ; pour un objectif

bien déterminé celui de rendre l'organisation communicante et la communication organisée.¹⁹ Cela n'aboutira qu'avec une démarche globale qui conduira l'entreprise à rechercher la complémentarité de la communication interne et externe reposant sur la motivation des salariés, qui souvent, sont les meilleurs vecteurs de communication externe.²⁰

La communication interne ne l'est plus totalement, elle s'exerce plutôt autour d'une dichotomie interne – externe qui se déplace en fonction des situations et des enjeux et ainsi pour l'image puisque le personnel d'une entreprise se trouve influencée par une image externe de son entreprise et lui-même influence à son tour l'image de l'entreprise en externe.

Toute image d'entreprise est influencée par son image interne du personnel d'une part et externe qu'ont les différents publics d'une entreprise.

D'autre part, cette relation de réciprocité de l'image de l'entreprise entre l'interne et l'externe tient du fait que l'organisation ne travaille pas en isolement de son environnement mais plutôt en interchangeabilité entre son environnement externe proche ou lointain.

III- L'intérêt de la communication externe :

L'intérêt de la communication externe commence ou passe par la communication interne et il existe un continuum opérationnel entre les

¹⁸ . Nicole. GIROUX, op.cit. P7

¹⁹ . Annie. BARTOLI. Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente. Les éditions d'organisation.1990, P 93.

²⁰ . Ibid. P158..

deux. L'impératif de cohérence entre l'interne et l'externe auprès des différents publics de l'entreprise est une des conditions de la crédibilité de la communication d'une entreprise.²¹ Avec le temps, on en est venu à distinguer deux dimensions de la communication organisationnelle : la communication interne entre les membres de l'organisation et la communication externe qui relie l'entreprise et ses partenaires dans l'environnement. Ses partenaires sont : le grand public, les actionnaires, les partenaires commerciaux ou financiers, les clients, les élus, les acteurs administratifs et divers milieux associatifs ou de l'enseignement.²²

L'objectif de la communication externe par le biais des relations publiques est de faire connaître et de faire comprendre l'action d'une organisation pour la faire admettre et pour susciter des relations favorables.

L'ensemble des moyens utilisés est destiné à créer des relations privilégiées avec les différents publics de l'entreprise afin qu'ils aient et qu'ils transmettent une image positive de celle-ci. Elles sont aussi le faire savoir d'autres actions, le complément des relations presse.²³

La communication externe s'adresse selon Ph. MOREL²⁴ à différents publics proches et lointains. Parmi ses publics proches nous citerons :

Les actionnaires et partenaires financiers

Les fournisseurs et distributeurs

Les élus

Les clients

²¹ , Nicole. d'ALMEIDA et Thierry. LIBAERT. La communication interne de l'entreprise. Dunod. Paris, 1998, PP 7-12.

²² , Thierry. LIBAERT. La communication d'entreprise. 2^{ème} édition, Paris, édition Economica, coll. Gestion Poche. 2005, P 44.

²³ , Philippe. MOREL. Communication d'entreprise 3^{ème} édition, Paris, Librairie Vuibert, coll. Explicit. 2005. PP 8-13.

²⁴ . Ibid., PP 55-60.

Quant aux publics éloignés, nous citerons :

Les prospects

Le grand public

Les milieux financiers

Les milieux de l'enseignement

Les acteurs administratifs et économiques

Le milieu associatif et les associations de consommateurs

Les médias

L'entreprise se trouve de plus en plus ancrée dans la cité et les médias sont saturés. Face à cet état, l'entreprise se trouve contrainte pour assurer une relation construite et permanente entre elle et le consommateur-citoyen. En effet, il n'est plus possible pour l'entreprise de développer une relation de communication qui trouve son origine uniquement dans sa fonction économique mais plutôt dans son discours institutionnel.

L'entreprise doit, pour exister appuyer l'ensemble de ses messages sur la construction d'une image forte qui prend racine dans culture de l'entreprise. Le discours institutionnel exprime alors les valeurs, l'idéologie et la mission de l'entreprise donnant ainsi un sens sociétal à l'entreprise.

Par ailleurs l'image de l'entreprise est devenue l'élément le plus tangible et qui persiste le plus auprès du public. Nous entendons par l'image de l'entreprise ici quatre connotations :

1. L'image institutionnelle fondée sur les valeurs représentées et véhiculées par l'entreprise, celle-ci s'envisage à l'échelle du pays et du grand public. L'entreprise émet des messages en s'adressant au consommateur-citoyen.

2. L'image professionnelle liée au métier de l'entreprise dans lequel elle exerce. C'est son savoir faire qui la distingue des autres entreprises du même secteur. C'est aussi ce qui constitue son

activité de base par rapport à d'autres entreprises des autres secteurs d'activité.

3. L'image relationnelle qui se développe à travers les contacts qu'elle entretient avec différents catégories de publics que ce soit en amont ou en aval, en interne ou en externe.

4. L'image affective : correspond à la qualité des liens qui attachent les publics à l'entreprise, c'est le capital sympathie que cette dernière saura susciter et accumuler.²⁵

Il faut également être conscient que l'*image voulue*, l'*image perçue* et l'*image réelle* sont différentes.

L'*image voulue* : elle est la résultante d'une démarche déterminée dans le cadre d'une stratégie de communication. Elle est celle que la direction de l'organisation souhaite imposer aux publics. Cette image est souvent embellie, et même idéalisée

L'*image perçue* résulte des messages diffusés vers le grand public par des intermédiaires ou des relais, dont la presse. Ceux-ci peuvent interpréter ou déformer les informations qui leur sont fournies. Dès lors, les destinataires finaux perçoivent l'organisation à travers ces informations et ont une image de l'organisation différente de celle initialement voulue. Cette image perçue peut aussi être différente de la réalité ; c'est une image issue de tous les messages émis par l'environnement de l'entreprise.

L'*image réelle* est à mi chemin des deux autres. C'est l'image qui existe réellement chez les différents publics de l'entreprise. Cette image peut coïncider avec les deux autres mais idéalement si les trois images voulue, perçue et réelle concorderaient cela signifierait que la diffusion des messages et des informations par l'entreprise étaient crédibles et authentiques. Ce qui aiderait l'entreprise à bâtir un climat de confiance avec les différents publics de l'entreprise.

²⁵ , Ibid., PP 15-16

Une distinction est parfois opérée entre l'image et la réputation. La réputation se diffère de l'image par l'aspect temporelle puisque cette dernière peut être ponctuelle quant à la réputation elle se forge au fil des ans et peut perdurer aussi longtemps qu'une image ponctuelle ne vient pas la parasiter.

Ainsi pour une entreprise, il est temps de mener une politique d'image qui la fait distinguer des autres entreprises de son activité. WESTPHALEN distingue quatre principes pouvant contribuer à la construction d'une bonne image d'entreprise. Il s'agit de : une image positive, une image durable, une image juste et une image originale.²⁶

a) Image juste

Elle permet à l'entreprise de se faire connaître pour ce qu'elle est. Une campagne d'image doit à cet effet être crédible à l'intérieur comme à l'extérieur afin de refléter l'entreprise. C'est pourquoi le décalage qui existe entre l'image qu'une entreprise dégage (son identité) et l'image qu'elle propage (ses manifestations) est par conséquent dangereux ; il sera relevé par les comportements des hommes sur terrain (salariés, commerciaux, distributeurs,...) ou sous épreuve des faits (produits en deçà des promesses de résultats financiers décevants...).

b) Image positive

Elle valorise l'entreprise en la présentant sous son meilleur jour, surtout dans le secteur à faible valeur ajoutée de communication ou des activités mal aimées, méconnues ou peu considérées, nécessitant une mise en valeur indispensable.

c) Image durable

Prolonge la durée de vie de l'entreprise parce qu'elle porte sa vocation. Sa longévité est logiquement liée à son efficacité ; une image inexacte disparaîtra vite.

²⁶. Marie- Hélène. WESTPHALEN. Communicator. Le guide de la communication d'entreprise. 4^{ème} édition, Editions Dunod. 2004, PP 7-14

d) Image originale

Celle -ci permet à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents. Il est inutile de mener une politique d'image, si c'est pour se fondre dans la masse des entreprises de son secteur. Les entreprises sont obligées de se doter d'une vraie personnalité.

IV-La communication institutionnelle et les valeurs de l'entreprise

Lorsqu'une entreprise naît, les valeurs ne sont pas exprimées. La cohésion se fait autour du désir de voir l'entreprise décoller et très vite les objectifs commencent à se mettre en place mais la question qui se pose : quelle est l'essence même de l'entreprise, ses fondements, le ciment qui va fédérer les différentes équipes et les différents individus d'une même équipe ?

C'est à cette question que répond la formalisation des valeurs sous forme de charte des valeurs. La formalisation des valeurs est de rendre explicites des valeurs implicites. Elle s'appuie sur l'histoire de l'entreprise et sur sa stratégie.

Les valeurs sont ensuite déclinées en interne et en externe. Deux axes sont développés autour des valeurs :

- Le développement de l'image de l'entreprise : axe externe
- Le développement de la cohésion d'entreprise : axe interne

Aujourd'hui, la communication d'entreprise a atteint un stade de maturité en dépassant les conceptions tayloriennes et humaines pour s'imposer en tant qu'élément central dans le management moderne. Désormais, la communication d'entreprise s'adresse aux quatre

marchés fondamentaux constitutifs de l'entreprise : La communication commerciale correspond aux marchés des produits et la communication corporate (institutionnelle) correspond aux marchés des capitaux, des compétences et des « règles citoyennes »

Ces quatre marchés suscitent chacun leur propre type de communication pour se développer. Tandis que la communication commerciale gère depuis longtemps et de manière bien connue la relation avec le marché et les clients de l'entreprise, la communication corporate commence seulement à installer les fondements de son savoir en s'efforçant de gérer la relation avec d'autres marchés et des publics nouvellement importants pour l'entreprise : le marché des capitaux, celui des compétences et celui des citoyens.²⁷

L'essence de cette communication institutionnelle réside dans le fait qu'elle a pris la parole et a changé de légitimité : du statut d'entreprise-productrice, elle est devenue aussi entreprise-émettrice de projet et des valeurs.²⁸

Les valeurs d'entreprise sont de plus en plus formalisées. Elles s'affichent sur les sites internet, sur les plaquettes, dans les journaux d'entreprise ... Elles sont un pilier du management incontournable.

Il existe au sein de l'entreprise une pluralité des systèmes de valeurs, qui coexistent. On peut citer par exemple :

- Les valeurs liées à la performance organisationnelle (création de valeur, professionnalisme, excellence, ...)
- Les valeurs liées à la performance relationnelle (respect, confiance, esprit d'équipe,...)
- Les valeurs liées à l'identité institutionnelle de l'entreprise (éthique, responsabilité, citoyenneté, ...).

La communication institutionnelle peut se définir comme le fait que « l'entreprise prend la parole, dans le but principal de se créer une identité forte et de valoriser son image. Elle peut s'adresser :

²⁷ . Patrick d'HUMIERE. Management de la communication d'entreprise. Les éditions Eyrolles, 1993, PP 26-27.

²⁸ . Pascale. WEIL. Op.cit., P 25

- à ses partenaires (actionnaires, banquiers, fournisseurs, etc.) pour leur donner confiance ;

- au grand public ou à des catégories précises d'individus (consommateurs potentiels, clients actuels, etc.) pour se faire connaître et se faire apprécier ;

- aux individus pris en tant que citoyens pour montrer ses grands combats (le développement durable, les actions en faveur de la santé, la lutte contre la pauvreté...) »²⁹

Dans le cas de la communication d'entreprise, « l'entreprise ne se contente plus de tenir un discours objectif. Elle parle également de valeurs, de sa philosophie, de sa mission. Ce discours dit « symbolique » se réfère à des valeurs pour en faire un levier de performance »³⁰

Elle vise entre autres :

- à bâtir un capital - confiance et un capital - sympathie. Cela est particulièrement déterminant pour les institutions intervenant dans des domaines concurrentiels, où les adversaires sont actifs et puissants (promotion de l'égalité entre les sexes par exemple); à ce niveau, elle aide l'institution à se bâtir une image forte qui permet de faire face à ses adversaires et de se positionner comme partenaire crédible des décideurs et des bailleurs de fonds ;

- à faire en sorte que l'institution soit comprise, soutenue et défendue en cas de crise ;

- à favoriser l'esprit de corps, la cohésion interne, le partage de valeurs communes aux membres de l'institution (voire une culture commune), la motivation des membres, leur accès à l'information et leur participation à la circulation de l'information dans l'institution ;

²⁹ . Philippe. MOREL. Op.cit., PP 55-60.

³⁰ . Liliane. DEMONT-LUGOL et al. Op.cit., P 23.

- à contribuer à la mobilisation de fonds et de ressources auprès des autorités, des bailleurs de fonds ou du public.

La communication institutionnelle est une composante essentielle de la communication globale. Elle vise à fournir une image forte de l'entreprise et à la positionner sur des valeurs susceptibles de lui fournir un avantage concurrentiel. L'intérêt pour une entreprise d'avoir une image solide et attrayante n'est plus remis en question. A cet effet et chronologiquement, la communication institutionnelle doit toujours, dans une bonne stratégie, précéder la communication commerciale et la publicité.

Ainsi la communication institutionnelle se basant sur les valeurs de l'entreprise, son historique et son organisation lui permet d'avoir un positionnement favorable face à l'opinion publique.

Pour réussir ce positionnement institutionnel, selon une classification de **Thierry Libeart**,³¹ l'entreprise est contrainte à se positionner dans une approche corporate plus globale. En effet, l'entreprise est devenue un acteur social important dans son environnement sociétal. Elle se doit de s'exprimer par rapport aux différents sujets qui préoccupent le consommateur-citoyen par le biais :

- **La communication sensible.** Destinée à des publics hétérogènes, la communication sensible concerne des thèmes crisogènes. Elle se distingue pourtant de la communication de crise en ce qu'elle vise justement à éviter toute polémique. La communication sur le tabac, les ventes d'armes, les aliments génétiquement modifiés sont des illustrations de ce type de communication.

- **La communication d'acceptabilité.** Elle s'effectue en accompagnement de projet d'implantation industriel ou équipementier ayant un impact environnemental ou humain important. Elle vise à convaincre de l'utilité d'un projet susceptible de générer de fortes

³¹. Thierry. LIBAERT : La communication d'entreprise, 2ème édition, Economica, 2005.

oppositions. La communication d'acceptabilité est une discipline délicate car elle est au cœur d'une contradiction psychosociologique. En effet, 70 à 95 % des citoyens acceptent la nécessité de construire des voies de TGV, d'autoroutes, de nouvelles lignes à haute tension, des décharges d'ordures ménagères, des incinérateurs. Et dans le même temps un pourcentage similaire de la population déclare refuser toute implantation qui la concernerait directement dans son voisinage. Pour désigner cette situation paradoxale d'une acceptabilité de principe et d'un refus de fait, les chercheurs utilisent le terme de " syndrome NIMBY ", " *Not In My Back Yard* ", traduit en français comme signifiant " *pas dans mon jardin* ".

- **La communication de crise.** Ce domaine s'est fortement élargi en l'espace de quelques années puisqu'il ne concerne plus seulement la communication autour du risque industriel majeur mais tout type de crise et ce dans l'ensemble des secteurs d'activité, quels que soient la taille ou le statut de l'entreprise. La discipline est transverse puisqu'elle peut concerner la plupart des autres domaines de communication en fonction de la nature de la crise : sociale, financière, corporate, environnementale, ...

- **La communication de proximité.** Elle traite de la communication locale de l'entreprise. Partant du constat d'une différence d'objectif et d'interlocuteurs entre une entreprise et les usines qui la composent, entre les grandes entreprises en réseau et les PME, la communication de proximité traite de communication de terrain, elle vise les relations entre l'implantation et les acteurs locaux : élus locaux, presse locale, riverains

- **La communication de recrutement.** Elle concerne le public de jeunes diplômés potentiels ou réels et tend à être de plus en plus une déclinaison de la communication institutionnelle sur ce type de public. Elle utilise également une panoplie d'outils de relations publiques : forums, amphi-retapes, sponsoring. L'outil Internet est désormais devenu un moyen central de cette communication.

- **La communication interne.** Les salariés forment le public central de cette communication qui poursuit des objectifs de

motivation et de décloisonnement. Trois types de communication interne sont généralement distingués : descendante, ascendante et latérale. Elle utilise des moyens qui lui sont spécifiques : journaux internes, Intranet, mais tend à être de plus en plus ouverte : la communication interne ne l'est plus totalement, elle s'exerce plutôt autour d'un continuum interne – externe qui se déplace en fonction des situations et des enjeux.

- **La communication internationale.** La mondialisation a entraîné un accroissement des canaux de communication et une concentration des marques désormais présentent largement au-delà de leurs frontières originelles. Cela amène les entreprises à conduire une communication où après avoir été longtemps standardisée, celle-ci tend à prendre davantage en compte les spécificités et les attentes locales. Aux côtés de logo et base line homogène, les communications adoptent leur visuel et leur message. La communication internationale est également transverse aux autres domaines : crise, interne, recrutement ...

- **La communication sur le développement durable.** Il est délicat de présenter cette communication comme une discipline de la communication d'entreprise puisqu'elle n'en forme qu'une variante thématique à l'exemple de la communication scientifique et technique. Pourtant, tant en raison de sa place prépondérante dans les messages diffusés que des règles spécifiques qui l'encadrent, la communication sur le développement durable apparaît désormais comme une discipline propre. Elle intervient à la suite de la communication environnementale apparue vers la fin des années 80 et dans le sillage des communications sur les thèmes de l'éthique ou de la citoyenneté d'entreprise.

Trois autres types de communication existent également, elles ne se définissent qu'en relation avec leur émetteur, il s'agit de : la communication des organisations non gouvernementales (ONG), la communication publique composée de la communication des pouvoirs publics et des collectivités territoriales et la communication politique. Située à l'interface des deux communications précédentes.

Les entreprises sont contraintes à s'exprimer de plus en plus sur des sujets qui ne les concernaient pas par le passé. Pour gagner la confiance et la sympathie de ses différents publics, l'entreprise se doit de se conforter une forte image en se positionnant par rapport à différents secteur d'activité qui intéresserait le consommateur-citoyen afin de créer une identité distinctive à partir de laquelle le consommateur sera guidé dans ses choix et le citoyen dans ses opinions.

Conclusion :

La communication d'entreprise est un champ de recherche dont la réflexion se fait autour d'une démarche (approche) globale de l'ensemble des communications : institutionnelle, marketing et interne, d'où l'importance de la notion de communication globale selon **Christian Regouby** (1988) visant à tracer son territoire. Cette démarche cherche à cohérer entre le contenu des messages diffusés par l'entreprise via ses différentes communications, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits ainsi que les objectifs qu'elle poursuit. Il s'agit d'assurer la compatibilité des messages adressés en direction de toutes les parties prenantes de l'entreprise que ce soit les clients, prospects, personnel, partenaires ou associés...dans un but d'image favorable pour l'entreprise. Ainsi l'entreprise réduit les contradictions et augmente l'implication de tous ses publics et surtout celle de son personnel qui représente le premier vecteur de l'image de l'entreprise.

Longtemps la culture d'entreprise avait pour rôle la cohésion des collaborateurs de l'entreprise en prônant les valeurs d'intégration et de coordination. Aujourd'hui c'est cette culture que toute entreprise doit promouvoir par le biais de sa communication institutionnelle afin de renforcer l'image de l'entreprise auprès du personnel.

Il est primordiale pour l'entreprise de repenser la communication sous une approche systémique qui présuppose une union de la communication institutionnelle, de la communication de marché, de la communication interne et de la communication managériale qui forment et composent la communication d'entreprise dans son

intégralité et ce n'est qu'à cette seule condition que l'entreprise bénéficiera d'une image digne de la représenter auprès de ses différents publics.

Une communication d'entreprise considérée sous cette approche systémique intégrera tous les aspects multidimensionnels de la communication : culturelle, administrative, sociale et même de ses systèmes d'information.

Les entreprises d'aujourd'hui doivent être conscientes que leur réussite commerciale dépend de leur succès en communication. Pour cela, toute communication d'entreprise est appelée à affirmer une communication intégrée de tous les aspects organisationnels de l'entreprise aussi bien commerciale, sociale que culturelle afin de donner une image idéale à son entreprise dans un premier temps et peut être bien arrivé à la notoriété tant convoitée sur tous les plans aussi bien professionnel que relationnel. Cela ne peut se concrétiser que sur la base d'une image forte et positive qui devient l'élément clé pour toute entreprise qui doit non seulement communiquer autour de son savoir-faire mais plus encore communiquer autour du « faire-savoir » parce qu'il y va de son engagement vis-à-vis de ses publics proches et éloignés en tant qu'entreprise citoyenne parce que s'adressant à un citoyen-consommateur qui est devenu plus exigeant (moraliste, écologiste...).

L'entreprise doit démontrer son engagement moral envers les individus et les communautés. Ceci nous mène à reconsidérer la communication d'entreprise en tant que valeur perçue à travers l'image d'entreprise autour de quatre axes : sa réputation, ses valeurs, sa personnalité et son identité. N'est-elle pas en phase de devenir une valeur à part entière parmi toutes les autres valeurs qui doivent accompagner l'entreprise tout au long de sa survie ?

Bibliographie

1. Nicole. D'ALMEIDA et Thierry. LIBAERT. La communication interne de l'entreprise. Dunod. Paris, 1998.
2. G. ARCHIER et H.SERIEYX, Pilotes du 3^{ème} type. Editions Seuil. Paris, 1986.
3. Annie. BARTOLI. Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente. Les éditions d'organisation.1990.
4. C. COSSETTE. Comment construire une image. Les éditions Transcontinental. 1997.
5. Liliane. DEMONT-LUGOL, et al. Communication des entreprises : stratégies et pratiques. 2^{ème} édition, Armand Colin. Paris, 2008.
6. L.DEMONT, A. KEMPF, M.RAPIDEL et C.SCIBETTA. Communication des entreprises. Stratégies et pratiques. Nathan. 1996.
7. Emmanuel. DUPUY, Thomas. DEVERS et Isabelle. RAYNAUD. La communication interne. Vers l'entreprise transparente. Les éditions d'organisation. Paris, 1988.
8. Fanelly. NGUYEN-THANH. La communication : une stratégie au service de l'entreprise. Economica. Paris, 1991.
9. Nicole. GIROUX, « La communication interne : une définition en évolution », in *Communication et organisation*, revue n°5, 1er semestre 1994.
10. Rémi Pierre. HEUDE. Guide de la communication pour l'entreprise. Maxima. Paris, 2000.
11. Patrick. D'HUMIERE. Management de la communication d'entreprise. Les éditions Eyrolles. 1993
12. Jean-Pierre. LEHNISH. La communication dans l'entreprise. Coll : que sais-je ? Editions du Tell. Blida, 2003.
13. Jacques. LENDREVIE et Arnaud. DE BAYNAST. Publicitor. Théorie et pratique de la communication. 6^{ème} édition, Editions Dalloz. 2004
14. Thierry. LIBAERT. La communication d'entreprise. 2^{ème} édition, coll. Gestion Poche, Economica, Paris, 2005.
15. Philippe. MALAVAL et Jean-Marc. DECAUDIN. Pentacom. Communication : théorie et pratique. Pearson Education France. 2005.
16. Bernard. MASSIERA. « Culture d'entreprise, l'échec d'un concept », in *communication*, revue vol.25/2/2007.
17. G. MARION. Les images de l'entreprise, les éditions d'organisation, 1989,
18. Philippe. MOREL. Communication d'entreprise. 3^{ème} édition, Librairie Vuibert, coll. Explicit, Paris, 2005.

19. Olivier. MOCH. VADE-MECUM de la communication externe des organisations. Edipro. Belgique, 2013
20. Edgar. MORIN. La méthode, la nature de la nature, édition Seuil, coll. Point. Paris, 1977.
21. A. Mucchielli. Théorie systémique des communications. Armand Colin. Paris, 1999.
22. Wally. OLINS. Identité d'entreprise. Inter Editions.199.
23. D.PEMARTIN, Mythes d'entreprise et communication interne. Les éditions d'organisations. Paris, 1990.
24. Christian. REGOUBY. La communication globale. Comment construire le capital image de l'entreprise. Les éditions d'Organisation. Paris 1988.
25. Philippe SCHWEBIG. Les communications de l'entreprise : au-delà de l'image. Mc Graw Hill. Paris, 1988.
26. Maurice. THEVENET. La culture d'entreprise. PUF, que sais-je ? Paris, 1993.
27. Paul. WATZLAWICK. J. HELMICK-BEAVIN et D. JACKSON. Une logique de la Communication. Éditions du Seuil. Paris, 1972.
28. Pascal. WEIL. Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management. Les éditions d'organisation.1990.
29. Marie- Hélène. WESTPHALEN. Communicator. Guide de la communication d'entreprise. 4^{ème} édition, Dunod. 2004.
30. J.M. UTARD. Publicité et communication d'entreprise. Les éditions Hachette, 1992.
31. J.M. UTARD et A. KEMPF. Communication d'entreprise et publicité. Les éditions Techniplus. 1992.

Webographie :

1. Christian ; MICHON, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 03 mars 2015. URL: <http://communicationorganisation.revues.org/1713>
2. Pierre. DE SAINT-GEORGES. « Culture d'entreprise, communication et stratégies de changement », *communication et organisation* [en ligne], 4/1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 05 mai 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1657>
3. Yves Nicolas, « Prendre au mot la communication d'entreprise », *communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 30 janvier 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1697>
4. Catherine Loneux, « Communication institutionnelle : codes de déontologie et usage spécifique de la notion de crise », *Communication et organisation* [En ligne], 16 | 1999, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 03 juin 2015.URL: <http://communicationorganisation.revues.org/2261>