

## THEME 2 : Les organisations et les acteurs

### 2.3 Communique-t-on de la même manière avec tous les acteurs ?

#### Points notionnels abordés grâce au contexte du slip français

#### I/ La stratégie de communication

##### A/ Les objectifs stratégiques de communication

Confrontées à un environnement de plus en plus concurrentiel, les organisations ont été contraintes de développer des stratégies de communication à l'égard de leurs différents publics.

La communication revêt pour les organisations une dimension stratégique incarnée par ses deux grands **objectifs** : assurer la cohésion des membres de l'organisation et valoriser l'image de l'organisation.

La communication des organisations vise tout d'abord à développer l'adhésion des membres aux objectifs de l'organisation et à assurer leur **cohésion** globale.

La communication repose sur la transmission d'informations au sein de l'organisation. Il s'agit de diffuser les messages et de faciliter la circulation d'information. La communication s'appuie également sur une démarche participative permettant à chacun d'être acteur de l'organisation. Enfin elle vise à favoriser l'adhésion de tous à des objectifs partagés et à des valeurs communes.

*(Lien 2.1 : **Fédérer les acteurs** : tout travail collaboratif repose sur une stratégie de communication essentielle.)*

La communication d'une organisation poursuit un deuxième objectif stratégique : **l'affirmation de l'identité de l'organisation et la valorisation de son image**. La communication vise à faire connaître l'organisation, son histoire, sa culture, ses valeurs, son ou ses domaines d'activité... Elle cherche ainsi à mettre en valeur l'image de l'organisation (parfois appelée image de marque) pour se démarquer des organisations concurrentes.

##### B/ Une communication globale et intégrée

Il devient nécessaire pour les organisations de mettre en œuvre une **communication globale et intégrée**. Elle vise à assurer la cohérence et la compatibilité entre les messages en direction de toutes les parties prenantes (clients, prospects, personnel, partenaires...).

L'organisation doit sélectionner, hiérarchiser et établir des connexions entre ces outils pour répondre au défi de la fragmentation des médias et pour montrer une image cohérente d'elle-même à son public. C'est le principe de la **communication intégrée**. La communication en direction des parties prenantes externes a des impacts certains sur les membres de l'organisation. Ainsi, une organisation qui montre une image positive d'elle-même au public rendra fiers ses membres d'y appartenir. La communication doit alors être pensée « **globale** ». C'est-à-dire que la communication interne et la communication externe doivent être harmonieuses et chercher à atteindre un objectif commun : la valorisation de l'organisation.

##### C/ L'impact du numérique sur la communication

**La communication numérique** est désormais l'une des premières formes de communication utilisée par les organisations. *(Lien 2.2 : **Les transformations numériques**.)*

La digitalisation a permis de multiplier les points de contact avec les cibles de l'organisation. Elle offre aux organisations la possibilité de communiquer sur une multitude de supports : comptes sociaux, site Web, site e-commerce, mobile (SMS), application mobile, e-mail...

La communication numérique s'appuie de plus en plus sur la technologie mobile et la géolocalisation et offre aux organisations la possibilité de cibler de manière très précise voire de personnaliser les messages.

Les réseaux sociaux sont devenus omniprésents et essentiels dans la stratégie de communication des organisations. La **communication « sociale »** permet d'augmenter la visibilité et la notoriété de l'organisation, de diffuser et partager du contenu instantanément. Elle offre une possibilité unique d'interagir avec la cible. C'est cette **interaction permanente** avec la cible qui a profondément modifié la manière dont les organisations communiquent. Le principal enjeu de la communication numérique consiste à développer sa visibilité sur le Web. Pour cela, l'organisation cherche à se construire une **identité numérique** à travers l'ensemble des discours et des traces qu'elle ou ses membres vont laisser sur le Web : communiqués de presse, articles de ses responsables, contenu de son ou ses sites Web, contributions aux médias sociaux...

Ce faisant, l'organisation est confrontée à un deuxième enjeu : la **surveillance de son e-réputation**. L'e-réputation correspond à l'opinion, à la représentation que les internautes se font de l'organisation. Cette représentation se forge à partir de l'identité numérique de l'organisation mais également à travers les avis, échanges, commentaires, rumeurs... **qui circulent en ligne**. On peut ainsi considérer que l'identité numérique est l'image en ligne maîtrisée d'une organisation, tandis que l'e-réputation est l'image en ligne subie par l'organisation. Cette dernière doit donc désormais surveiller son e-réputation pour mieux répondre aux attentes de ses cibles afin de réagir très vite en cas de crise et de limiter l'impact sur son image.

La **marque employeur** est devenue un élément majeur de l'e-réputation. La marque employeur est en effet élaborée à partir de toutes les prises de paroles des parties prenantes internes, des employés, dirigeants, managers, stagiaires, intérimaires d'une organisation. Pour valoriser son image et attirer les meilleurs candidats, l'organisation cherche ainsi à développer sa marque employeur.

Les organisations s'appuient notamment sur des collaborateurs ambassadeurs, dont le rôle est de communiquer sur la culture, les valeurs partagées et l'ambiance de travail. L'*employee advocacy* est le mécanisme par lequel une organisation mobilise ses salariés pour devenir ses ambassadeurs non seulement dans leur vie professionnelle, mais également dans leur vie quotidienne et notamment sur les réseaux sociaux. Grâce à ces personnes, l'entreprise peut contrôler indirectement l'image qu'elle reflète sur la toile à travers un discours uniforme cohérent avec les valeurs qu'elle souhaite incarner.

## II/ Les différentes formes de communication

### A/ La communication interne

La **communication interne** regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés et de ses publics internes (managers, stagiaires, bénévoles...). La communication interne poursuit de nombreux **objectifs** :

- Faire circuler l'information au sein de l'organisation ;
- Informer et sensibiliser le personnel aux enjeux de l'organisation ;
- Expliquer au personnel les grandes orientations stratégiques ;
- Véhiculer des valeurs et créer une culture commune, un sentiment d'appartenance

**(Lien 2.1 : la culture d'entreprise, stimuler la motivation, l'efficacité et la capacité d'innovation des salariés).**

La communication interne peut être assurée par le service communication ou bien par la DRH.

La communication interne repose sur trois types de circuits :

- la communication **descendante** : des dirigeants vers les collaborateurs, elle a pour but de diffuser des informations, de résoudre les conflits et d'expliquer un projet à l'ensemble du personnel ;
- la communication **ascendante** : des collaborateurs vers les dirigeants, afin d'identifier les dysfonctionnements, d'être à l'écoute du terrain, du climat social et des besoins des salariés ;
- la communication **transversale** : échanges entre différents acteurs de l'organisation sans liens hiérarchiques significatifs, se développe face aux transformations numériques des environnements de travail.

La communication interne s'appuie sur de très nombreux **outils** que l'on peut classer en différentes catégories :

- les outils traditionnels « *papiers* » : notes de service, livrets d'accueil, affiches, flyers, brochures, guides, journaux d'entreprises...
- les outils d'interaction orale : directs (entretiens, réunions d'information, séminaires, conférences...) ou à distance (conférence téléphonique, visioconférence...);
- les outils numériques : e-mail, intranet, newsletter, blog, appli, plateforme sociale, web TV...

Objectifs	Exemples	Outils possibles
Transmettre une information aux membres de l'organisation	Les horaires de la cantine de l'entreprise, les nouvelles règles de sécurité	L'e-mail, l'affichage, le journal interne...
Renforcer la marque employeur	Veolia présente la nouvelle culture managériale de l'entreprise aux jeunes collaborateurs afin de redorer son image.	Réunion, journal d'entreprise...
Souder l'équipe (cohésion)	Decathlon qui organise des activités sportives entre salariés, des entreprises qui optent pour un <i>escape game</i> ou un atelier culinaire.	<i>Team building</i> , événement...
Créer une émulsion au sein de l'équipe		
Développer le sentiment d'appartenance		
Fidéliser les membres de l'organisation		
Augmenter le bien-être des membres		
Faire partager une vision, faire adhérer au projet collectif de l'entreprise, orienter les membres vers un objectif commun	La SPA organise les Oswalds pour récompenser les meilleures initiatives de salariés et de bénévoles en faveur de l'association ou de la protection animale.	Réunion, séminaire, soirée...

## B/ La communication externe

La **communication externe** regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées à destination des publics externes à l'entreprise ou à l'organisation étudiée.

La communication externe poursuit les **objectifs** suivants :

- Développer la notoriété de l'organisation ;
- Véhiculer l'identité et les valeurs de l'organisation ;
- Construire et développer une image positive de l'organisation ;
- Se distinguer des organisations concurrentes ;
- Établir et maintenir des relations avec ses parties prenantes externes.

Les **cibles** de la communication externe sont variées et recouvrent l'ensemble de ses parties prenantes externes : les clients, les fournisseurs, les distributeurs, l'État, les collectivités territoriales, les organismes de régulation, les associations et les ONG, les citoyens et l'opinion publique, les banques et les investisseurs, les médias, les populations locales... L'organisation doit adapter sa communication externe à chaque public en variant les messages pour tenir compte des spécificités de la cible et de ses attentes.

On distingue traditionnellement deux grandes catégories de **moyens de communication externe** :

- Les moyens média : presse, télévision, affichage (publicité extérieure), radio, cinéma et Internet ;
- Les moyens hors média : promotion des ventes, relations publiques et relations presse, l'événementiel, le mécénat et le sponsoring, le marketing direct, les foires et les salons.

On distingue traditionnellement **deux grandes formes de communication externe** :

- La **communication commerciale** a pour rôle d'inciter le consommateur à acquérir un produit ou une marque. On distingue ainsi la **communication de marque** et la **communication produit**.

La communication de marque vise à faire connaître la marque, l'installer durablement dans l'esprit du consommateur et lui donner une image favorable. La communication produit vise à promouvoir les produits, à favoriser le lancement et les ventes d'un produit en le faisant connaître et en développant sa notoriété.

- La **communication institutionnelle** vise à promouvoir l'image d'une organisation vis à vis de l'ensemble de ses partenaires. On la rattache souvent à d'autres formes de communication externe : communication de crise, communication de recrutement, communication financière.

### III/ La communication financière

La place de la communication financière dans la communication des organisations n'a cessé d'augmenter ces dernières années en raison des exigences croissantes en matière de **transparence** de la part des parties prenantes.

Les **cibles** de la communication financière sont généralement :

- les partenaires économiques (clients, fournisseurs, distributeurs, sous-traitants...) ;
- les actionnaires actuels ou potentiels (investisseurs) ;
- les décideurs économiques ;
- les analystes financiers ;
- les gestionnaires de fonds ;
- la presse spécialisée.

La communication financière repose sur différents **outils** : des interactions en face à face (conférences, *roadshow*...) et des publications écrites (rapports financiers, communiqués de presse, lettre aux actionnaires...).

La communication financière poursuit essentiellement deux **objectifs** :

- Répondre aux besoins d'information des partenaires de l'organisation. Volonté des dirigeants de l'organisation de communiquer régulièrement, en toute transparence, avec professionnalisme et réactivité, avec les différentes parties prenantes financières. Cette communication porte sur la stratégie, les activités, les résultats de l'organisation.

- Promouvoir la performance financière de l'organisation afin d'attirer et de fidéliser les investisseurs. Dans un environnement mondialisé et très concurrentiel, la communication financière va désormais au-delà d'une obligation légale. Elle est devenue un élément de l'image de marque et un levier visant à attirer les investisseurs et partenaires.

La communication financière repose sur un système d'information financier encadré de manière très stricte par des **lois et des normes comptables**. Les normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*) ont pour objectif de diffuser une information utile et comparable aux investisseurs et aux différentes parties prenantes.

Ces règles visent à garantir la fiabilité des informations financières et à préserver la confiance des parties prenantes. Les faillites de certaines entreprises ont ainsi entraîné un renforcement des règles et des normes ces dernières années. Les **normes IFRS** évoluent en permanence pour s'adapter aux changements de l'environnement des organisations.

Le **plan d'affaires** (ou *business plan*) est un instrument de la communication financière. Document détaillant la stratégie et le prévisionnel financier de l'entreprise pour les années à venir, il sert principalement à convaincre des partenaires d'investir dans l'entreprise (banques, fonds d'investissement) ou d'entrer dans une relation contractuelle (fournisseurs, clients).

Le numérique peut améliorer le système d'information comptable et financier en automatisant certaines tâches simples. Le *deep learning* (intelligence artificielle où la machine est capable d'apprendre par elle-même) pourrait par ailleurs faire en sorte que l'outil informatique détecte lui-même des erreurs autrefois détectées par l'humain.