

Département des lettres et communications  
Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke

QUELLE EST L'INFLUENCE DE LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE  
DANS LA PRISE DE DÉCISION  
DES PRÉSIDENTS D'ENTREPRISE AU CANADA?

Mémoire présenté par  
Sylvain Morissette  
à  
Marc D. David, professeur, directeur  
Marie-Ève Carignan, professeure, évaluateur  
Jacques Piette, professeur, évaluateur

Université de Sherbrooke  
27 juillet 2019

## Résumé

La réalisation de ce mémoire s'inscrit dans notre volonté de comprendre le rapport qu'entretiennent les dirigeants d'entreprise vis-à-vis la communication au sein de leur organisation de même que l'importance qu'ils accordent à la fonction stratégique de la communication dans leur processus de gestion. Plus précisément, nous avons cherché à savoir si la communication stratégique exerce une influence dans la prise de décision des PDG.

Notre démarche nous a permis de préciser la valeur perçue de la communication stratégique au sein de neuf organisations ayant leur siège social au Canada. En nous appuyant sur de nombreux ouvrages et écrits scientifiques de même que sur différents modèles théoriques, puis par la recherche empirique, nous avons procédé à la validation de quatre hypothèses. Nos conclusions démontrent que : 1) la communication devient stratégique lorsqu'elle articule un message et un processus menant à la réalisation d'un objectif d'affaires et, plus particulièrement, lorsque ces messages et processus sont gouvernés par la coalition dominante, à savoir les principaux hauts dirigeants de l'organisation. La communication stratégique influence la qualité et l'efficacité des décisions prises dans son rôle de créer du sens, de faire comprendre, d'amener les projets à bon port. Ainsi, la communication agit comme une fonction médiatrice de conciliation entre diverses parties qui fait une place au dialogue (Yates et Turbide., 2018, p. 522); 2) la communication stratégique en tant que fonction de gestion influence non pas la décision, mais surtout, la qualité de la transmission et de la perception de cette décision; 3) les communicateurs pour être qualifiés de stratèges doivent maîtriser, en plus des aspects tactiques de leur métier, les enjeux d'affaires de l'organisation, ses fonctions organisationnelles et ses composantes opérationnelles; 4) enfin, les PDG n'influencent pas la gestion de la communication de l'entreprise, car celle-ci est une action partagée au sein de la direction.

### **Avant-propos**

La recherche, l'analyse et les réflexions contenues dans ce mémoire sont le fruit d'une trentaine d'années de pratique de la profession en tant que spécialiste des communications et des relations publiques en entreprise. C'est aussi le résultat de lectures inspirantes provenant d'auteurs et de chercheurs renommés dans le domaine de la communication ainsi que de conversations avec plusieurs membres du corps professoral du Département des lettres et communications, de membres du Réseau international sur la professionnalisation des communicateurs (RESIPROC) et de plusieurs collègues praticiens.

Je tiens à remercier les différents professeurs qui m'ont accompagné dans mon parcours académique dont Dany Baillargeon, pour le partage volontaire et généreux de sa pensée stratégique, Marie-Ève Carignan et Jacques Piette, pour leurs conseils avisés en tant qu'évaluatrice et évaluateur de ce projet de mémoire, et mon directeur de recherche, Marc D. David. Marc a su me diriger et me guider judicieusement dans la réalisation de ce mémoire tant dans sa forme que son contenu. Je lui en suis très reconnaissant.

Enfin, je ne saurais passer sous silence l'immense contribution des neuf présidentes et présidents d'entreprises canadiennes qui ont collaboré à la réalisation de cet ouvrage en acceptant de répondre à mes questions et en s'exprimant ouvertement sur l'impact de la communication dans leur quotidien. Leurs commentaires furent très déterminants pour comprendre l'influence de la communication stratégique dans leur prise de décision.

# Table des matières

	<b>PAGE</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
1.0 L'objet principal de ce mémoire	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>REVUE DE LA LITTÉRATURE</b>	<b>14</b>
2.0 DÉFINITIONS	<b>15</b>
2.1 L'IMPACT DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES	<b>16</b>
2.2 LE PARADIGME DE LA COMMUNICATION INTÉGRÉE	<b>19</b>
2.3 LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE ( <i>CORPORATE COMMUNICATION</i> )	<b>24</b>
2.4 LE PROFESSIONNEL DE LA COMMUNICATION	<b>29</b>
2.5 LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE	<b>33</b>
2.6 LE STRATÈGE DE LA COMMUNICATION	<b>39</b>
2.7 LE RÔLE DES PDG DANS LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE	<b>44</b>
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>CADRE THÉORIQUE</b>	<b>52</b>
3.0 L'INFLUENCE ET LA PERSUASION	<b>55</b>
3.1 LA PROBLÉMATIQUE ET LA QUESTION DE RECHERCHE	<b>57</b>
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>60</b>
4.0 LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	<b>63</b>
4.1 LES LIMITES MÉTHODOLOGIQUES	<b>63</b>
<b>CHAPITRE 4</b>	
<b>RÉSULTATS DE RECHERCHE</b>	<b>66</b>
5.0 L'HYPOTHÈSE A	<b>68</b>
5.1 L'HYPOTHÈSE B	<b>71</b>
5.2 L'HYPOTHÈSE C	<b>75</b>
5.2.1 LA PRIORITÉ AUX EMPLOYÉS	<b>77</b>
5.2.2 LA CRÉDIBILITÉ, LA CONFIANCE ET LE COURAGE : TROIS QUALITÉS ESSENTIELLES DU STRATÈGE EN COMMUNICATION	<b>78</b>
5.2.3 BÂTIR SA CRÉDIBILITÉ PAR L'ÉCOUTE!	<b>79</b>
5.2.4 SAISIR LE POULS DE L'ORGANISATION	<b>82</b>
5.2.5 FAIRE UNE PLACE AU COMMUNICATEUR	<b>83</b>
5.3 L'HYPOTHÈSE D	<b>85</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>91</b>

<b>ANNEXE 1</b>	
LA LISTE DES ENTREPRISES	<b>98</b>
<b>ANNEXE 2</b>	
LE PROTOCOLE D'ENTRETIEN	<b>99</b>
<b>ANNEXE 3</b>	
LE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	<b>101</b>
<b>ANNEXE 4</b>	
LA BIBLIOGRAPHIE	<b>105</b>
LA BIBLIOGRAPHIE DES SITES INTERNET	<b>112</b>

## **INTRODUCTION**

## INTRODUCTION

*« En créant l'homme, Dieu créa le relationniste qui lui donna une image.*

*La Bible constitue en effet l'une des plus belles collections de rapports annuels de l'histoire, et ceux qui l'écrivirent positionnèrent très bien le président du conseil d'administration tout comme le mandat de l'entreprise » (Doin, Lamarre, 1986, p.17).*

Cette réflexion humoristique nous rappelle que, depuis toujours, la communication demeure l'une des activités les plus humaines (Holm, 2006, p. 27) qui servent à diffuser de l'information. Longtemps associée aux efforts déployés par les organisations en vue de gagner la confiance de leurs publics, la communication publique a toujours eu pour rôle de légitimer les décisions de ceux qui détenaient le pouvoir et d'assurer le succès de leurs activités (Maisonneuve, 2010, p. 10).

La communication en tant que fonction de gestion en entreprise est assez récente. Elle obtient ses premières lettres de noblesse depuis environ une quarantaine d'années, dans la plupart des pays dits industrialisés et les sociétés les plus avancées (Boistel, 2007, p. 11).

Ainsi, c'est vers la fin des années 1960 que la mise en place de services de relations publiques ou de communication prend véritablement son envol au sein des organisations. Cette éclosion découle, d'une part, d'une plus grande concurrence économique et, d'autre part, des contestations sociopolitiques de cette période. Le libéralisme économique renaît et se répand dans plusieurs pays occidentaux comme la Grande-Bretagne, les États-Unis, la France, etc. Les marchés s'internationalisent et la création massive de nouvelles entreprises bouscule les anciens monopoles. Les individus, qu'ils soient bénéficiaires ou observateurs, se retrouvent au cœur de cette réalité économique et commerciale émergente. L'accès général à l'éducation et l'éveil d'une nouvelle conscience collective qui favorisent autant le sens critique qu'un désir d'information de la population poussent les entreprises à reconnaître l'importance de la communication et des relations publiques (Doin, Lamarre, 2016, p.19). La concurrence de plus en plus forte entre les produits et les services incite les organisations à mieux s'identifier et se différencier. Ainsi, plusieurs entreprises investissent massivement afin de mettre en place des politiques et des programmes d'image de marque et de gestion de leur réputation. Pour cela, elles font appel à des

spécialistes de la communication qui sont tant des publicitaires que des experts des relations publiques.

Au cours des années 1970, un grand nombre d'organisations développent des procédures, des lignes directrices, et mettent en place des mécanismes de gestion de la communication. La communication dite tactique, – une tactique étant l'élément visible du plan de relations publiques ou de communication marketing (Cornelissen, 2017, p. 255) – qui met l'accent sur l'organisation et la coordination des activités, est en plein essor. Elle soutient les différentes sphères d'activité (finances, opérations, marketing, etc.) de l'entreprise en publicisant les événements, en annonçant les décisions tant auprès des publics internes qu'externes et en faisant la promotion des produits et services (Cornelissen, 2017, p. 12).

Au tournant des années 1980, les services de communications commencent à être utilisés dans un sens plus stratégique afin de soutenir les objectifs des organisations (Cornelissen, 2017, p. 12). Ils intègrent ainsi toutes les formes de communication et ils composent des messages interdépendants qui fonctionnent ensemble en harmonie. Pour les entreprises, l'intégration dans les décisions des éléments de la communication (image, réputation, identité, positionnement, communication interne, communication externe) apparaît maintenant indispensable. La maîtrise de la communication devient une arme stratégique majeure (Boistel, 2007, p. 12). La communication stratégique est perçue comme une coordination efficace de toutes les communications internes et externes dans le but d'établir et de maintenir une réputation favorable auprès de toutes les parties prenantes de l'organisation (Cornelissen, 2017, p. 5) – une partie prenante étant tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels (Mullenbach, 2011, p.111).

Dans le cadre d'une vaste enquête intitulée « Audit des communications du PDG » effectuée au premier semestre de 2017 par *The Gandalf Group* à l'intention du Centre d'excellence Luc-Beauregard de recherche en communication, 33 PDG ou ex-PDG, interviewés de façon individuelle, ont déclaré qu'ils considéraient que la communication dans leur organisation était « très importante » et qu'il s'agissait d'une fonction stratégique au sein de leurs organisations plutôt que d'une fonction d'exécutions tactiques.



Dans le même sens, Hallahan et al. expliquent que la « nature stratégique de la communication est essentielle [...] et qu'elle se concentre sur la façon dont l'organisation elle-même se présente et se projette grâce aux activités intentionnelles de ses dirigeants » (2007, page 7). Falkheimer et Al (2016, page 100) confirment que les « gestionnaires trouvent la communication cruciale pour leurs organisations à un niveau stratégique : pour atteindre les objectifs commerciaux, pour le succès de l'organisation et ainsi de suite ». La fonction communication d'entreprise prend ainsi un rôle considérable. Elle est perçue comme l'entité d'affaires qui a pour objectif de « mettre en place les stratégies de l'entreprise à travers la communication » (Forman, Argenti, 2005, page 246) – traduisant ainsi le fait que lorsque la notion « stratégique » s'associe à la fonction « communication », celle-ci devient « une fonction de gestion » (Hallahan et al., 2007, page 12). Considérée comme une fonction de gestion, la communication contribue à l'efficacité des organisations, à une échelle égale à celle des autres fonctions de gestion traditionnellement incluses dans une organisation. Conséquemment, la composante stratégique liée au rôle du professionnel de la communication prend du galon, lorsque comparée à celles techniques et tactiques traditionnellement reconnues.

La croissance de l'importance stratégique de la fonction communication ainsi que le rôle stratégique grandissant des professionnels de la communication sont des conditions indispensables pour permettre à la communication de contribuer significativement à l'efficacité de l'organisation. Cette contribution atteint sa pleine valeur lorsque la communication est systématiquement impliquée dans le processus stratégique de décision, au lieu d'être relayée à la simple communication des décisions prises par d'autres fonctions de l'entreprise (Invernizzi et Romenti, 2011, p.14).

Bien que la communication apparaît de plus en plus stratégique au sein des organisations, il demeure toujours difficile de déterminer sa réelle contribution à la création de valeur de celles-ci. Il n'existe pas encore de standards qui permettent de déterminer clairement la relation entre la communication et son impact sur la performance organisationnelle. Différentes approches, indicateurs, méthodes et mesures ainsi que des concepts d'évaluation ont été mis de l'avant par différents chercheurs comme, par exemple, le concept financier du retour sur l'investissement

(*Return on Investment – ROI*) ou encore celui de la valeur des parties prenantes (*Stakeholder Value*) de R. Edward Freeman, fondés sur la gestion de la valeur en intégrant les attentes et les intérêts légitimes des parties prenantes. La complexité des processus de communication, la proximité avec les autres fonctions de l'organisation et le manque de transparence touchant les coûts et les investissements en communication entravent malheureusement l'utilisation et l'efficacité de ces différents indicateurs (Zerfass et Viertmann, 2016, p.51).

Ces constats démontrent donc toute l'importance fonctionnelle de la communication stratégique dans les entreprises, mais soulèvent aussi toute la difficulté à déterminer concrètement sa contribution. C'est justement cette notion de valeur contributive, notamment en ce qui a trait à l'influence de la communication stratégique dans la prise de décision des dirigeants que porte l'essentiel de ce mémoire.

## **1.0 L'objet principal de ce mémoire**

Cette notion d'utilité de la fonction stratégique de la communication et l'usage qu'en font les dirigeants dans les organisations, notamment dans le cadre de leurs décisions de gestion, figurent au cœur de l'objet de notre étude.

L'environnement sur lequel porte notre étude est celui de la communication stratégique au sein de neuf entreprises canadiennes de petites et grandes tailles provenant de divers secteurs d'activité : manufacturier, financier, énergie, divertissement, vente au détail. Évidemment, les structures organisationnelles et les enjeux d'affaires sont différents de même que le domaine et la dimension géographique des organisations. Notre analyse de l'impact de la communication stratégique s'applique ainsi à un territoire fertile et varié.

Dans le premier chapitre de notre mémoire, nous abordons les différentes définitions entourant la communication, la communication d'entreprise, la communication intégrée et, plus particulièrement, la communication stratégique dans un contexte de gestion en entreprise. La définition privilégiée pour le thème central de notre recherche et qui sert d'assise à notre exploration, est la suivante : « La communication stratégique forme le sens, construit la confiance,

crée de la réputation et gère des relations symboliques avec des acteurs internes et externes afin de soutenir la croissance organisationnelle et de sécuriser la liberté d'exploitation. Les efforts de communication stratégique préparent les organisations à un futur incertain – contrairement aux efforts de communication tactique qui soutiennent les affaires quotidiennes ».<sup>1</sup>

Puis, nous nous questionnons sur le *modus operandi* de la communication stratégique dans les organisations et, plus précisément, comment celle-ci influence la prise de décisions des principaux dirigeants, en l'occurrence les présidents et chefs de la direction (PDG). Nous visons aussi à déterminer quels sont les principaux éléments d'influence de la communication stratégique dans les organisations et leur apport lors de la prise de décision des présidents et chefs de la direction.

Le cadre théorique s'appuie sur la « Théorie de l'excellence » dont, notamment, les modèles de communication bidirectionnelle asymétrique et symétrique (Grunig, 1984), ainsi que sur les bases théoriques de persuasion (Shelby, 1986). La problématique présente les limites et les prérequis de la capacité d'influence de la communication stratégique sur les processus de décision en entreprise. Finalement, nous décrivons la méthodologie retenue soit celle de la recherche qualitative fondée sur des entrevues semi-dirigées auprès de PDG.

Dans le deuxième chapitre, nous exposons notre démarche d'entrevues ainsi que l'ensemble des résultats de notre enquête auprès de neuf PDG en ce qui a trait à leurs attentes envers la communication stratégique, les stratégies en communication – leur rôle, leurs responsabilités ainsi que leurs attitudes et aptitudes –, et ce, dans le contexte de la prise de décision.

Nous visons ainsi à valider quatre hypothèses de recherche :

- 1<sup>ère</sup> : La communication devient stratégique lorsqu'elle articule un message et un processus menant à la réalisation d'un objectif d'affaires.
- 2<sup>e</sup> : La communication stratégique est une fonction de gestion importante dans l'organisation, car elle peut avoir à l'occasion une influence sur la prise de décision,

---

<sup>1</sup> Zerfass, Ansgar et Huck, Simone – *Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication* – International Journal of Strategic Communication, 2007, p. 107.

mais elle a toujours une influence sur la manière de transmettre l'information relative à la décision.

- 3<sup>e</sup> : Les communicateurs qualifiés de « stratèges » doivent maîtriser, en plus des aspects tactiques de leur métier, les enjeux d'affaires de l'organisation, ses fonctions organisationnelles et ses composantes opérationnelles.
- 4<sup>e</sup> : Les PDG influencent la communication de l'entreprise qui, elle, influence la qualité et l'efficacité des décisions qu'ils sont appelés à prendre.

En tant que praticien de la communication d'entreprise au sein de grandes organisations canadiennes dans les domaines de l'environnement, de la vente au détail, des transports, des médias, de la fabrication manufacturière, de l'alimentation, et aujourd'hui à titre de chercheur, notre ambition est de fournir ici un meilleur éclairage sur le rôle stratégique de la communication ainsi que son influence au bénéfice de présidents et chefs de la direction dans le cadre de leur processus de prise de décisions. Nous souhaitons aussi établir et mieux définir le rôle de stratège des professionnels de la communication afin qu'ils puissent s'inscrire, à juste titre, comme des acteurs indispensables dans cet exercice de planification et du déploiement des activités d'exploitation d'une organisation.

## **CHAPITRE 1**

## REVUE DE LA LITTÉRATURE

La communication est l'une des activités humaines ayant une grande influence sur les groupes, les communautés et les environnements (Grigorescu et Lupu, 2015, p.479). Afin de bien situer notre recherche, nous avons procédé à une revue de la littérature décrivant les différents éléments, concepts et méthodes entourant la communication en entreprise et son influence dans les processus de gestion des hauts dirigeants.

Ainsi, nous avons œuvré à comprendre et mettre en lumière les principaux aspects suivants :

- La communication en entreprise.
- Le rôle de la communication intégrée.
- La communication stratégique et son influence dans le domaine de la gestion.
- Le profil des professionnels en communication et celui des stratèges de la communication.
- Le rôle des PDG envers la communication stratégique.

À travers notre exercice de revue de la littérature sur le sujet de la communication stratégique et de son influence directe sur la prise de décisions par les PDG, nous n'avons malheureusement pas réussi à mettre la main sur un contenu exposant précisément cette relation. À notre connaissance, la majorité des recherches dans le domaine de la communication stratégique ont surtout privilégié la compréhension de la fonction (le quoi) (Hallahan et al, 2007; Dolphin, Fan, 2000), son processus (le comment) (Forman et Argenti, 2005), ou son importance (le pourquoi) (Zerfass et Huck, 2007). Puisqu'il s'agit pour nous de comprendre l'influence de la communication stratégique dans le processus de décision des PDG, en plus de décrire l'importance de la fonction stratégique des communications et celle des stratèges, nous concentrerons notre analyse sur le rapport qu'entretient le PDG avec la fonction communication d'entreprise.

Nous tenterons de comprendre comment les éléments clés de l'influence – la crédibilité, la confiance et la notoriété (Kibler, 2011) – amènent les présidents à changer leur paradigme de pensée, à modifier leurs fondamentaux et à prendre en compte ou non la communication stratégique dans leur processus décisionnel (Juillet et Racouchot, 2012, p. 162).

## 2.0 Définitions

Les définitions entourant les communications ont évolué au rythme de la transformation des organisations, de l'évolution des technologies d'information et de communication ainsi que des attentes des parties prenantes. Au début du 20<sup>e</sup> siècle, les relations publiques, la promotion et la publicité ont fait leur apparition. Elles visaient, d'une part, à sensibiliser et persuader la population et, d'autre part, à influencer les consommateurs sur les bénéfices offerts par les organisations. Puis, à la suite de la deuxième guerre mondiale, dans les années 1950 et 1960, les nombreux journalistes ayant couvert les champs de bataille devinrent d'excellents communicateurs pour les grandes entreprises qui, face à une croissance économique exponentielle et une plus grande concurrence, voyaient l'importance de faire valoir leurs produits et services. L'apport du journalisme dans les relations publiques, la promotion et la publicité a permis de créer non seulement des slogans et des campagnes percutantes sur les produits et services, il a aussi favorisé la réalisation d'histoires basées sur des « moments de vérité » des organisations. Ainsi, à cette époque, en plus de défendre les marques, les relations publiques travaillaient à créer une identité, à définir les traits de personnalité des entreprises. La promotion et la publicité étaient, quant à elles, restreintes à des fonctions de vente des produits et services. Jusqu'à la fin des années 1960, les services de relations publiques et de marketing en entreprise connaissent beaucoup de succès, notamment auprès des clientèles externes. Leur influence est grandissante et leur impact tout autant. Les relations publiques deviennent la voix de la direction de l'entreprise. Le marketing s'attribue le rôle de promoteur des produits et services.

Au cours des années 1970 et 1980, sous l'influence et la pression de groupes de travailleurs, de syndicats, les organisations prennent toutefois conscience de l'importance de mieux communiquer avec leurs employés. L'appellation « communication d'entreprise » fait alors son apparition. La communication d'entreprise rassemble dès lors l'ensemble des activités de communication interne et externe, incluant les relations publiques. Longtemps gérée par les responsables des services de ressources humaines, la communication auprès des employés est maintenant réalisée sous la gouverne d'experts en communication qui ont aussi la responsabilité des relations publiques. Cet arrimage de la gestion des communications internes avec celle des relations publiques favorise la transition de la fonction « relations publiques » vers celle de « communication d'entreprise ».

Ainsi, cette nouvelle appellation présente une meilleure compréhension du rôle de la fonction communication en entreprise en s'adressant tant aux clientèles internes qu'externes d'une organisation. La principale responsabilité des communications internes est de véhiculer à travers différents outils (bulletins d'entreprise imprimés et distribués aux employés, feuillets, affiches, séminaires d'information. etc.) les messages de la direction et de faire état des activités d'exploitation de l'organisation et des succès de son personnel. Les communications externes, quant à elles, couvrent les activités traditionnelles des relations publiques, à savoir les relations avec les médias, les relations avec les communautés, etc.

Selon les types d'organisation, leur structure organisationnelle, et le degré d'importance qu'elles accordent à leurs communications et à leurs parties prenantes, il n'est pas rare de voir encore aujourd'hui le terme « relations publiques » pour désigner le service des communications d'entreprise. L'International Public Relations Association (IPRA) décrit les relations publiques comme une activité de direction, à caractère permanent et organisé, par laquelle une entreprise ou un organisme privé ou public cherche à obtenir et à maintenir la compréhension, la sympathie et le concours de ceux à qui elle a ou peut avoir affaire : dans ce but, elle devra adapter autant que possible son comportement et, par la pratique d'une large information, obtenir une coopération plus efficace qui tienne effectivement compte des intérêts communs (Maisonneuve, 2010, p.7).

Pour les besoins de notre recherche, axée sur l'étude des communications en entreprise, nous privilégions toutefois le terme « communication d'entreprise » plutôt que celui de « relations publiques », car il nous apparaît plus inclusif et il répond davantage aux besoins actuels de ce type d'organisations en matière de communication. Le point 2.3 présente plus en détail ce qu'est la communication d'entreprise.

## **2.1 L'impact des communications numériques**

Avec l'arrivée d'internet au cours des années 1990, la communication en entreprise qui veillait jusqu'alors à la diffusion de l'image et à la protection de la réputation des organisations, tant auprès des publics internes qu'externes, à travers des canaux de communication unilatéraux ou traditionnels (de l'émetteur vers le récepteur en utilisant les médias traditionnels) – avec peu ou



pas d'interaction avec les publics cibles – était dorénavant confrontée à une nouvelle réalité : une communication bidirectionnelle accentuée avec l'ensemble des publics. Ce nouveau rapport venait ainsi complexifier la gestion, la réalisation et la diffusion des messages.

Les organisations ont rapidement pris conscience de l'importance de réunir ou, à tout le moins, de revoir la coordination des diverses fonctions entourant la communication : relations publiques, communications internes, marketing, affaires publiques et gouvernementales, communications financières, relations avec les investisseurs, etc. Ainsi, au sein d'une même entreprise, tous les acteurs responsables de communiquer une information de quelque nature que ce soit auprès des différents publics devaient s'exprimer de façon encore plus concertée et coordonnée.

La présence grandissante des nouveaux médias et des outils électroniques de communication, au cours des années 1990 et 2000, a poussé les entreprises à revoir graduellement – au rythme des innovations technologiques – leur mode de communication et leur manière de communiquer. Sur le plan structurel, on assiste à un chevauchement des activités marketing et celles de relations publiques au sein des entreprises. Le mot « authenticité » devient un véritable leitmotiv. L'expression anglophone « What you see is what you get ! » – ce que vous voyez est ce que vous obtenez (traduction libre) – est plus vraie que jamais. La promesse publicitaire d'un produit ou d'un service ainsi que l'image d'une entreprise doivent être totalement conformes aux valeurs et à la culture de l'organisation. Dans le registre communicationnel des organisations, de nouvelles préoccupations ont pris de plus en plus de place (marché de l'opinion publique, marché financier, marché des compétences, etc.) – des dimensions nouvelles devenant stratégiques. Les fonctions et techniques de communication se sont diversifiées. Les stratégies de communication ont dû intégrer les différentes dimensions de l'image de l'entreprise, autres que la marque, le produit ou le service, tout en faisant appel au développement de compétences liées au numérique (Van Cuyck, 2007).

Cette mixité entre les différentes fonctions de communication et du marketing a favorisé la création de ce qui s'appelle aujourd'hui la communication marketing et les relations publiques marketing. La communication marketing met l'accent sur les consommateurs utilisateurs des produits et services d'une entreprise. La communication marketing est aussi une fonction de gestion

(R. Smith, 2017, p.8) qui permet et facilite le dialogue entre les consommateurs (et, dans certains cas, avec d'autres parties prenantes) (Varey, 2002, p.16). Le but principal de la communication marketing est d'influencer la perception de la valeur d'un produit ou d'un service par le consommateur. La valeur est la relation entre les bénéfices et les coûts associés à ce produit ou ce service – entre ce que le consommateur reçoit et de qu'il donne en retour (Holm, 2006, p.24). La communication marketing utilise un bon nombre d'outils comme la publicité, la promotion, le marketing direct, etc. (P. Smith et al. 1999, p.11) pour guider le consommateur, le client, le bénéficiaire, tout au long du processus d'acquisition, et ce, appuyé par un message cohérent et consistant. Les relations publiques marketing œuvrent à établir des relations durables entre tous les publics et l'entreprise (R. Smith, 2017, p.8).

Les deux fonctions travaillent de concert sous la direction de la communication d'entreprise qui veille à globaliser les processus de communication d'une organisation en tenant compte de l'importance de la réputation de l'entreprise (Argenti, 2016, p.55) et de son image de marque auprès de tous les publics cibles, incluant les consommateurs. Au sein d'un bon nombre d'entreprises, les fonctions de marketing et celles de communication, ainsi regroupées, favorisent l'efficacité et la cohésion. L'ensemble des acteurs de l'écosystème communicationnel des entreprises, qui inclut les médias et les agences-conseils, suivent d'ailleurs la même tendance.

Devant la multiplicité des plateformes numériques et de la concurrence qui en découle, les médias développent des stratégies de convergence multimédia où les contenus sont diffusés sur tous les supports (télévision, radio, imprimé, internet, tablette électronique, téléphone mobile intelligent, etc.). Les agences-conseils dans le domaine des communications et du marketing s'adaptent elles aussi à cette nouvelle réalité. On ne parle plus d'agence de publicité ni d'agence de relations publiques. Ces organisations se présentent désormais en tant qu'agences de communication, tout simplement. Les nouvelles agences dites numériques ou médias s'inscrivent aussi à l'enseigne de la communication. Elles offrent un large éventail de services : activités numériques, publicités, commandites, relations publiques, communications internes, etc. Les outils de communication sont ainsi présentés d'une manière de plus en plus intégrée à un point tel qu'un nouveau paradigme fait son apparition soit celui de la communication intégrée.

## 2.2 Le paradigme de la communication intégrée

L'omniprésence des nouveaux outils de communication et leur grande disponibilité pour toutes les tranches de la population ouvrent un accès inégalé pour scruter, observer et interagir avec les organisations. Les entreprises sont aujourd'hui vues et entendues partout et à tout moment par tous les types de publics. Cette nouvelle réalité appelle à une plus grande unicité des marques, peu importe la diversité de leurs produits et de leurs services ou encore de l'ampleur de l'organisation. Aucune entreprise n'échappe à cette réalité. Quiconque s'inscrit aujourd'hui dans une démarche d'affirmation publique, à savoir exister en affichant sa présence sur les médias sociaux, sur internet ou dans un environnement public, sera obligatoirement soumis au jugement collectif. Il devient impératif de gérer la communication dans un esprit global.

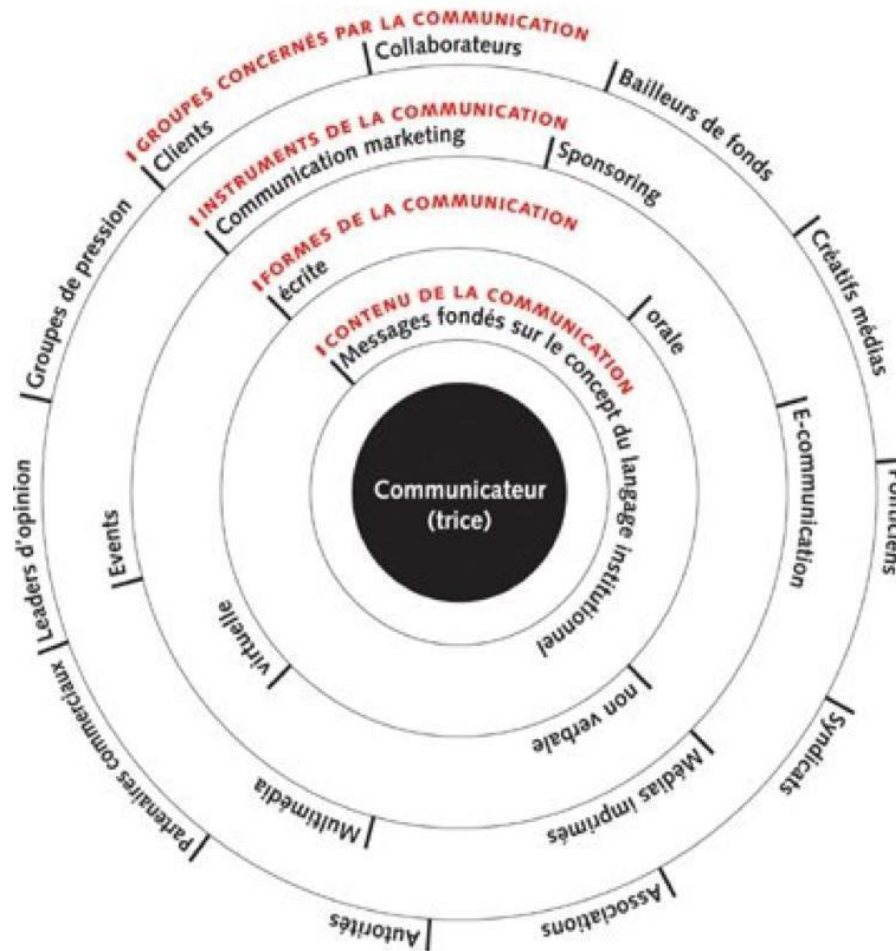
Pour bâtir, soutenir et défendre son image et sa réputation, l'intégration des communications provenant des différentes sphères d'activité d'une organisation devient éminemment essentielle. Cette intégration redéfinit le travail des praticiens de la communication et appelle à la création d'un nouveau paradigme dit de la communication intégrée. Ce paradigme invite à une pleine coordination des fonctions de communication interne et externe avec celles dites promotionnelles ou publicitaires liées aux fonctions marketing. Face à la complexité organisationnelle des organisations, à la diversité de transmission des messages et à l'importance de communiquer avec efficacité, les organisations qui mettent de l'avant les principes du paradigme de la communication intégrée ont plus de chance de transmettre avec succès des messages complexes.

Selon le modèle de planification de la communication intégrée (figure 1, modèle Olten) mis au point par la Haute École de Gestion de Genève, « le communicateur se trouve au centre d'un cercle qui comprend quatre objectifs :

- les **contenus** de la communication, soit le ou les messages que l'on veut faire passer;
- les **formes** de la communication, à savoir sera-t-elle orale, écrite, non verbale, visuelle;
- les **outils** de la communication, par exemple, événement, multimédia, commandite, communication en ligne, média écrit;

- les **groupes cibles** comme les collaborateurs, les actionnaires, les journalistes, les politiciens, les syndicats, les associations, les consommateurs, les leaders d'opinion ou les groupes de pression. » (Bogadi, 2007).

Figure 1



### Modèle d'Olten de la communication intégrée

Source : Haute École de Gestion FHNW – Genève

Selon cette modélisation, la communication intégrée, tant dans sa forme, ses outils et son contenu, génère des synergies au sein du travail de communication, décuple l'efficacité du message auprès

des groupes-cibles et constitue un net avantage par rapport à la concurrence (Van Cuyck, 2007). Elle est aussi une notion qui garantit que toutes les formes de communication et les messages sont interreliés et travaillent ensemble en harmonie (Grigorescu et Lupu, 2015, p.479). La communication intégrée est conçue pour que tous les aspects de la communication fonctionnent ensemble vers des objectifs communs, tout en augmentant l'impact à un coût minimal (R. Smith, 2017, p. 8).

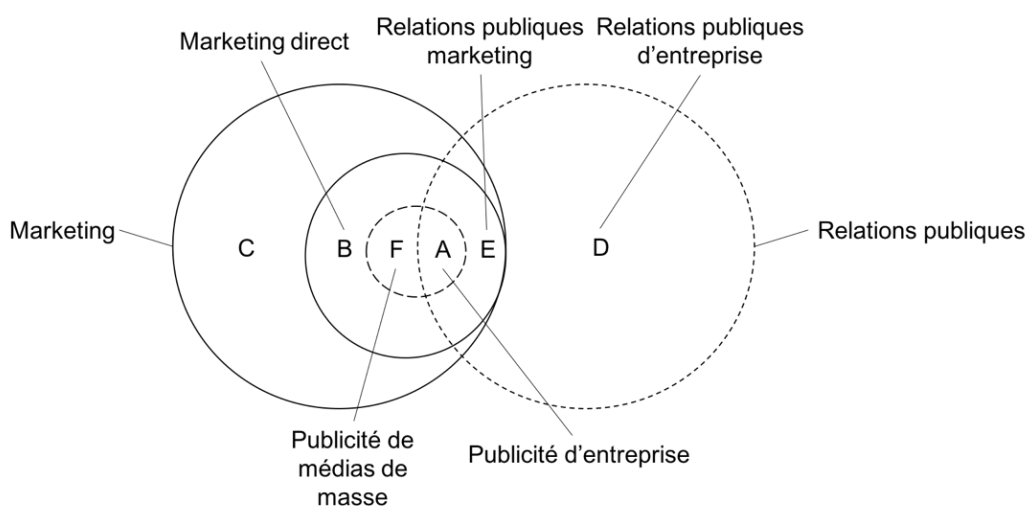
Cette notion d'harmonie des objectifs prend ainsi une place prépondérante dans le processus de gestion de la communication d'entreprise. Elle fait appel à la compétence des professionnels de la communication à bâtir et déployer des messages et des outils de communication qui créent de la valeur, tout en respectant celles de l'organisation. La complexité des systèmes de distribution de la communication, à l'ère du numérique, appelle à la nécessité que toutes les composantes de l'entreprise parlent d'une seule voix. Pour ce faire, en plus de la prise de conscience de l'ensemble des acteurs de communiquer au diapason de l'organisation, la fonction « communication d'entreprise » doit orchestrer les messages et les outils de communication.

Nous constatons toutefois, dans les récits scientifiques, que les concepts et les outils de relations publiques et ceux de la communication marketing se chevauchent et que cela crée un certain malaise chez les professionnels en communication et les décideurs. Aujourd'hui, dans un contexte de surabondance, voire de saturation de l'information et de mise en marché constante de nouvelles technologies de communication, il s'avère de plus en plus difficile de distinguer clairement la frontière entre la communication marketing et les relations publiques (Yates, David et Morissette, 2018, p.334). Des chercheurs soulèvent d'ailleurs que cette intégration des fonctions de la communication pourrait mener à positionner les relations publiques comme un outil parmi d'autres dans le portfolio du marketing. Ce chevauchement ou cette complémentarité entre le marketing et les relations publiques suggèrent aux organisations d'aligner les deux disciplines de manière étroite ou, au moins, de les gérer de manière plus intégrée (Cornelissen, 2017, p.22), comme le démontre la figure 2.

Depuis les années 1980, le marketing et les relations publiques tendent d'ailleurs à se rapprocher, en raison notamment de la hausse des coûts des achats publicitaires – les outils de marketing

(achats média, productions publicitaires, etc.) étant généralement plus dispendieux que ceux des relations publiques. Cette situation a mené plusieurs organisations à utiliser différents moyens liés aux relations publiques (relations de presse, relations communautaires, etc.) pour fidéliser les consommateurs et bâtir la notoriété des marques dans l'objectif d'accroître les ventes (Cornelissen, 2017, p.19). Ronald Smith note d'ailleurs qu'une communication efficace fait appel à la coopération et à l'intégration des relations publiques avec le marketing (2017, p.17).

**Figure 2**



- A. Publicité d'entreprise (publicité privilégiant l'entreprise aux produits et services).
- B. Marketing direct (publipostage, télémarketing, marketing par courriel, promotions (coupons, concours, démonstrations, etc.).
- C. Distribution, logistique, prix et développement de produits.
- D. Relations publiques d'entreprise (tous les publics excluant les clients et consommateurs).
- E. Relations publiques marketing et contenus de marque, incluant les commandites.
- F. Publicité de médias de masse (publicité afin d'accroître la notoriété, les ventes).

### **Les croisements des activités de marketing et de relations publiques**

(adaptée de Cornelissen, 2017, p.21) - (Yates, David et Morissette, 2018, p.340)

Aujourd'hui, la grande majorité des services de communication et de marketing partagent des analyses et idées en ce qui a trait à la réputation de la marque (Argenti, 2016, p. 55). Il semble donc normal pour certains chercheurs de présenter la communication d'entreprise comme un cadre

de gestion visant à guider et coordonner la communication marketing et les relations publiques. Dans ce cadre, la coordination et la prise de décisions se déroulent entre les praticiens de diverses disciplines de relations publiques et de communication marketing (Cornelissen, 2017, p.26).

Dans cette idée d'associer les fonctions relations publiques et de communication marketing, sous la gouverne des communications d'entreprise, Argenti précise que la stratégie d'identité, d'image et de réputation d'une organisation est la portion la plus critique de la fonction de communication d'entreprise (2016, p. 59). Il ajoute de plus que la réputation d'une entreprise peut également être améliorée ou modifiée par la publicité d'entreprise. Cette sous-fonction de la communication d'entreprise est différente de la fonction marketing de produit qui œuvre à la vente d'un produit ou d'un service. La publicité d'entreprise essaie quant à elle de vendre l'entreprise – souvent, pour différentes clientèles (Argenti, 2016, p. 61). La publicité d'entreprise est ainsi vue comme une philosophie à l'échelle de l'entreprise qui vise à refléter la culture de l'organisation (Illia, Balmer, 2012, p. 429).

La gestion de la réputation des entreprises dépasse ainsi la simple gestion des plaintes des consommateurs. En raison de la place prépondérante des médias sociaux et de l'accès instantané de l'information grâce à internet, ce sont toutes les composantes d'une organisation, tant internes qu'externes, qui sont soumises aujourd'hui à l'évaluation des publics. Dans cet esprit, les entreprises, selon leur réalité professionnelle et leur domaine d'activité, peuvent décider de structurer de plusieurs manières les fonctions de communications et relations publiques ainsi que celles de marketing. Ainsi, il existe plusieurs types de structure organisationnelle pour la gestion des communications en entreprise. « Dans leur ouvrage intitulé *Marketing Communication*, James G. Hutton et Francis J. Mulhern ont présenté cinq situations relationnelles essentielles dans lesquelles les entreprises peuvent se retrouver :

1. Les problèmes de communication et de marketing sont relativement minimes = un modèle « séparé, mais égal » peut fonctionner.
2. S'il y a des enjeux de communication et de marketing = un modèle « à chevauchement » fonctionne mieux.
3. Pour les entreprises ayant plusieurs marques, telles que les entreprises de produits de consommation, un modèle basé sur le « marketing dominant » offre plus de succès.

4. Les services professionnels, les hôpitaux, les universités, les associations et les organisations non gouvernementales (ONG) peuvent bénéficier d'un modèle à « dominance relations publiques (RP) ».
5. Dans les situations où les problèmes de marketing sont des problèmes de communication, principalement pour les petites entreprises où il y a très peu de différence = un modèle « marketing-égal-relations publiques » est meilleur » (Argenti, 2016, p. 55).

Ces situations relationnelles ne dictent pas obligatoirement la structure organisationnelle à mettre en place au sein d'une entreprise. Elles invitent plutôt à privilégier les axes stratégiques selon les différents enjeux, de même que les compétences techniques et les types de ressources à développer par les responsables de la communication d'entreprise. En résumé, les deux disciplines – relations publiques et communication marketing – font partie intégrante du cadre de gestion global de la communication d'entreprise. Ce cadre de gestion suggère une manière holistique de visualiser et de pratiquer la communication en s'appuyant sur les concepts, les méthodologies, les métiers, les expériences et la créativité des communications marketing et des relations publiques (Cornelissen, 2017, p.23).

### **2.3 La communication d'entreprise (ou *Corporate Communication*)**

Le terme « communication d'entreprise » est utilisé pour décrire les processus de gestion et de conduite des communications servant les objectifs de l'organisation dans un contexte d'entreprise (Zerfass et al. (2014), p. 63). En tant que fonction de gestion, la communication d'entreprise vise trois principaux objectifs (Illia et Balmer, 2012, p. 418) :

- 1) le maintien de bonnes relations interorganisationnelles avec les parties prenantes de l'entreprise (van Riel, 1995 ; Cornelissen, 2011);
- 2) l'évaluation des tendances sociales et la formulation de politiques pouvant favoriser de façon proactive le changement et l'innovation au sein de l'organisation (Bernays, 1923) ; et,
- 3) l'intégration de toutes les communications sous une seule stratégie afin de soutenir les activités de marketing (Schultz et al., 1993; Caywood, 1997; Kitchen & Pelsmacker, 2004). Elle est aussi appelée à représenter le lien entre l'identité et la réputation de



l'entreprise – les communications d'entreprise étant particulièrement importantes dans la mesure où elles constituent *de facto* le lien entre l'identité d'une entreprise et l'objectif stratégique convoité pour acquérir une réputation d'entreprise favorable (Gray et Balmer, 2000, p. 259).

Depuis une trentaine d'années, la définition de la communication d'entreprise s'est enrichie. Chaque décennie apporte, en effet, son lot de défis et d'enjeux – réglementations environnementales, scandales financiers, nouvelles technologies d'information comme internet, etc. Ces mouvements ont ainsi favorisé une évolution constante de la fonction communication en entreprise. Par exemple, la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) qui consiste en la capacité à répondre rapidement aux événements de façon éthique et transparente et qui dicte les actions qui permettent à une entreprise, non seulement de satisfaire aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et investir dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes, devient une exigence absolue pour toutes les entreprises, petites et grandes (Sahut, Mili, Teulon, 2018).

Au cours des années 2000, une accélération du flux d'information générée par les médias sociaux, les applications mobiles, les sites d'information en ligne, les blogues, les messageries instantanées, crée un climat communicationnel d'une complexité jamais égalée pour les entreprises. Le rapport intitulé « The Authentic Enterprise » de la *Arthur W. P. Society*, publié en 2007, décrit la situation comme un point de bascule dans l'industrie des communications où les nouvelles technologies combinées aux nouvelles conditions économiques changent fondamentalement les règles du jeu (Argenti, 2016, p. 52). Ainsi, ce rapport décrit :

« que la fonction de communication a considérablement évolué au cours des trois dernières décennies et qu'elle atteint une plus grande taille dans l'entreprise. On constate aussi que les forces convergentes de la technologie, la globalisation, la multiplication des parties prenantes et le besoin de transparence qui en résulte sont les principaux défis de communication auxquels sont confrontées les entreprises du 21<sup>e</sup> siècle. Les dirigeants ne contrôlent plus leurs sphères d'activités professionnelles traditionnelles. En effet, toutes les fonctions commerciales sont à l'aube d'une ère de déprofessionnalisation radicale. Enfin, on

constate que les communicateurs sont les mieux placés pour devenir les experts du nouvel art et de la nouvelle science traitant de la confiance organisationnelle »<sup>2</sup>.

Pour apprécier l'évolution récente de la communication d'entreprise, il est utile de revenir sur la période des années 1980. Cette période a été marquée par une forte tendance à la restructuration dans de nombreuses entreprises, où chaque fonction de l'entreprise a été évaluée en fonction de sa responsabilité et de sa contribution à l'organisation. Cela a conduit de nombreuses organisations à restructurer des disciplines de communication distinctes telles que les relations avec les médias, la publicité, la promotion et la publicité sur les produits, et à les regrouper dans des départements plus intégrés ou dans des pratiques de travail spécifiques. La consolidation des disciplines de communication dans un ou plusieurs départements a permis aux organisations, par exemple, de fournir une orientation stratégique à toutes leurs communications avec différents groupes de parties prenantes et de tirer des orientations pour les efforts de communication des intérêts stratégiques de l'organisation dans son ensemble. De nombreuses organisations ont également reconnu que la fragmentation antérieure de la communication, en termes de disciplines distinctes, et l'extension des responsabilités en matière de communication à travers l'organisation s'est souvent révélée contre-productive. La fragmentation, a-t-on compris, était susceptible de déboucher sur un processus de sous-optimisation dans lequel chaque service optimise ses propres performances « au lieu de fonctionner pour l'ensemble de l'organisation. Par conséquent, de nombreuses organisations ont plutôt mis au point des procédures (directives de communication, manuels, etc.) et mis en place des mécanismes de coordination (réunion, comités, etc.) pour surmonter ce type de fragmentation et coordonner leur communication à l'échelle de l'organisation. Un autre facteur d'intégration de la communication au niveau organisationnel a été la prise de conscience que la communication devait en général être utilisée de manière plus stratégique pour « positionner » l'organisation dans l'esprit des parties prenantes importantes » (Cornelissen, 2017, p.10).

---

<sup>2</sup> *The Authentic Enterprise: relationships, values, and the evolution of corporate communication*, Arthur W. P. Society, The Authentic Enterprise, 2007, p. 7 – *Arthur W. P. Society* est une association regroupant des chefs de la direction des communications d'entreprises figurant au Fortune 500 – le classement des 500 plus grandes entreprises américaines.

La communication d'entreprise offre ainsi un cadre pour la coordination efficace de toutes les communications internes et externes avec pour objectif général d'établir et de maintenir une réputation favorable auprès de toutes les parties prenantes dont dépend l'organisation (Cornelissen, 2017, p.5). L'idée générale est que le succès et la réputation d'une entreprise dépendent aujourd'hui de sa capacité à générer une opinion favorable de la part de ses principales parties prenantes. La communication devient alors un élément essentiel à la création, au maintien et à la protection de cette réputation. De plus, les parties prenantes sont devenues beaucoup plus actives au cours des dernières années pour exprimer leurs attentes à l'égard des organisations. L'entreprise doit considérer mettre en place des formes de communication plus interactives et fondées sur le dialogue (Cornelissen, 2017).

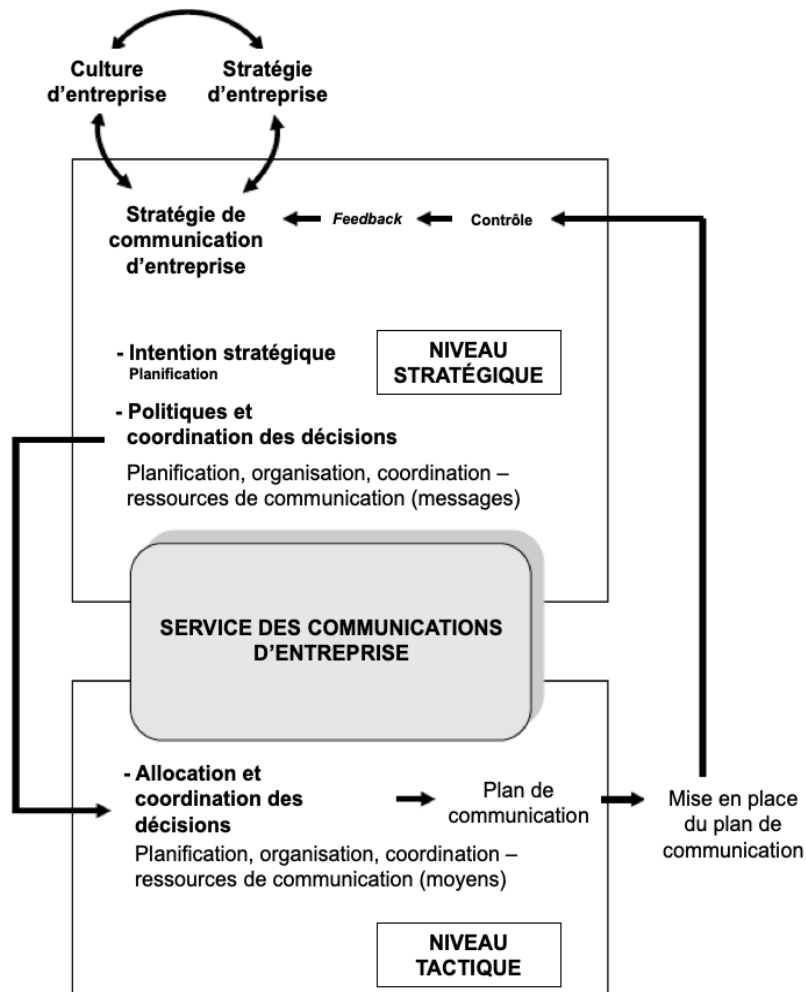
Ces formes de communication s'appuient sur un cadre conceptuel pour la gestion des communications d'entreprise qui fait appel à des ressources de communication et aux décisions prises quant à leur utilisation selon la capacité à changer ou à consolider la réputation d'une organisation. Ce cadre est déterminé, d'une part, par les éléments identitaires d'une organisation, comme les valeurs et la culture d'entreprise, et ce, afin de déployer des messages cohérents et consistants. D'autre part, le cadre utilise des ressources visant à communiquer les stratégies d'entreprise par différents moyens tant sous la forme du « contenant » (médias, relations de presse, etc.) que du « contenu » (conceptions graphiques, écrits, histoires...).

Ce cadre conceptuel de la gestion des communications détermine ultimement la manière d'être et d'agir de l'organisation et lui dicte les paramètres menant à la prise de décision en matière de communication. Le Service des communications d'entreprise (le Service) se retrouve au centre de ce cadre qui forme un écosystème de gestion définissant les stratégies et les tactiques de communication (figure 3).

Pour réaliser sa tâche, le Service doit prendre des décisions d'ordre politique, d'allocation et de coordination des ressources. Les décisions politiques sont celles qui engagent l'organisation dans son ensemble. Elles concernent la prise de décision pour la création des ressources requises par une organisation. Les décisions d'allocation font référence aux choix liés à la mise en œuvre effective des ressources créées par les décisions politiques. Enfin, les décisions en matière de

coordination visent à réaliser l'intégration systémique de l'organisation dans son ensemble afin de réaliser une coordination efficace des ressources (Siano, 2013, p.157).

**Figure 3**



**Le processus de gestion de la communication au sein du Service de la communication d'entreprise. (Adapté de Siano et al., 2013, p. 159)**

Les décisions relatives aux politiques et à la coordination en matière de communication font partie de la stratégie de communication décrite dans le cadre conceptuel proposé. En effet, la stratégie de communication est considérée comme une décision « double » impliquant deux types de décisions étroitement liées; (1) à l'intention stratégique d'une organisation, en ce qui concerne la position

souhaitée en termes de réputation de l'entreprise, à partir de la vision du PDG et cadres supérieurs, et; (2) à la création et la coordination de ressources de communication spécifiques à l'entreprise. L'intention stratégique implique soit le changement, soit la consolidation de la réputation d'une organisation. La prise de décision en matière de politique et de coordination fait référence aux étapes de la planification, de l'organisation et de la coordination au niveau stratégique de la communication d'entreprise. Suivant la mise en place d'une stratégie de communication, l'étape ultérieure du contrôle de la communication au sein du Service des communications d'entreprise implique la collecte de données (rétro-information) sur les résultats de la communication d'entreprise et l'évaluation des effets de la communication par des méthodes et techniques de mesure de la réputation. À ce stade, une procédure d'analyse des écarts est réalisée pour déterminer comment l'organisation est perçue par différentes parties prenantes (sa réputation d'entreprise) et la position souhaitée.

L'analyse des lacunes constitue la base de la formulation de l'intention stratégique visant à changer ou à consolider la réputation de l'organisation. Cette analyse fournit des orientations pour la prise de décision ultérieure en matière de politique, d'allocation et de coordination (Siano, 2013, p.158).

#### **2.4 Le professionnel de la communication**

Cette évolution constante de la fonction communication depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle a mené les professionnels de la communication à redéfinir leur rôle et leurs responsabilités au sein des organisations. La communication comme fonction est désormais installée dans les organigrammes. Elle est parfois hissée au rang de direction à un niveau tactique, mais aussi stratégique. La communication a ainsi trouvé des relais et des prolongements à son pouvoir d'ingénierie sociale et de gestion symbolique des activités communicationnelles dévolues, de manière croissante dans le dernier quart du vingtième siècle, aux cadres des entreprises et à leur travail de gestion (Lépine, 2016, p.3). La communication s'est donc professionnalisée au cours des dernières années.

La professionnalisation de la communication et de ses acteurs est originellement issue d'une demande sociale et la notion même fait débat dans les champs disciplinaires qui l'ont forgée. Plusieurs groupes de travail dans le domaine ont d'ailleurs traité de la question, comme

*l'European Communication Monitor* (ECM), *l'Institute for Public Relations* (IPR) ou le Réseau international sur la professionnalisation des communicateurs (RESIPROC) qui a, entre autres, publié des cahiers sur les « Pratiques et réflexions autour des dispositifs d'apprentissage et formation des communicateurs » ou les « Dynamiques de professionnalisation en communication – Entre ruptures et continuités, prescription et émancipation ». Le terme même de professionnalisation indique une action en cours (-ation : suffixe qui marque l'action) et, de fait, ce qui est généralement entendu dans le langage commun c'est l'évolution d'une activité qui devient une profession ou d'une personne qui devient un professionnel (Lépine, 2016, p.1).

Ainsi, depuis le milieu des années 1990, la communication a vu naître de nouvelles compétences, car celles dites rédactionnelles (souvent liées au journalisme) ou associées à la production technique traditionnelle (production graphique ou média (radio, télé, imprimé) ne suffisent plus. Les communicateurs cherchent à acquérir de nouvelles connaissances dans les nouveaux médias (internet, médias sociaux...), les technologies d'information (analyse de données, commerce électronique, etc.), la finance, le marketing, les ressources humaines, la gestion de projet, etc. De nombreuses formations universitaires et professionnelles un peu partout en Amérique, en Asie, en Europe voient le jour afin de répondre à la demande des organisations en manque d'experts de la communication – une expertise avant tout technique, mais aussi de plus en plus stratégique pour détecter, surveiller et contrôler les nombreuses interactions avec les diverses parties prenantes. Les métiers de la communication se spécialisent et deviennent un incontournable dans les processus de gestion des organisations.

Selon une enquête réalisée en 2011 et à laquelle quelque 360 professionnels en gestion de la communication en Nouvelle-Zélande ont collaboré (Jeffrey et Brunton, 2011), les communications des entreprises apparaissent plus structurées. Les praticiens sont mieux formés et compétents. Mais, demeure toujours un enjeu important soit celui de la légitimité, car encore aujourd'hui, tout le monde fait de la communication (Brulois et al., 2016, p.6), et pas seulement les professionnels de la communication. Ce constat est aussi exprimé par plusieurs professionnels et services de communication, partout dans le monde, qui continuent de lutter pour la reconnaissance d'un statut encore trop peu reconnu (Falkheimer et al. 2017, p. 91). La reconnaissance de la fonction communication, à la table du comité de direction, demeure toujours embryonnaire dans les

organisations et son rôle s'avère souvent incompris (Dolphin et Fan, 2000, p. 99). Certains communicateurs se sentent particulièrement lésés dans leur identité professionnelle, la fonction de communication étant perçue comme un « appendice organisationnel » (Jeffrey, Burton, 2012, p. 157), c'est-à-dire comme une fonction sous l'autorité d'un secteur d'activité de la coalition dominante des organisations – une coalition organisationnelle pouvant imposer ses objectifs à d'autres membres de l'organisation, par exemple, le secteur des finances, du marketing ou de l'exploitation, etc. – qui gèrent les lignes de conduite importantes (Morgan, 1999, p. 192) – et non comme une composante organisationnelle reconnue à part entière.

Un des facteurs pouvant influencer cette perception, semble être la manière dont les entreprises structurent leur service des communications. Dans certaines entreprises, les communications se trouvent centralisées sous la responsabilité d'un haut dirigeant au siège social, facilitant ainsi le contrôle de toutes les communications de l'organisation. Au sein d'autres entreprises, les communications sont décentralisées, sous plusieurs dirigeants, offrant ainsi une plus grande flexibilité aux entités d'affaires dans l'adaptation de leurs besoins de communication. La dispersion géographique de l'entreprise, la diversité de ses produits et services, la grandeur de l'organisation sont autant de facteurs pouvant déterminer une structure organisationnelle centralisée ou décentralisée et même l'importance accordée à la fonction communication d'entreprise. La taille de l'entreprise (mesurée par le chiffre d'affaires annuel) ainsi que le segment de marché (*Business-to-Business* ou *Business-to-Consumer*) seraient deux éléments déterminants en ce qui a trait à la pertinence donnée aux communications dans l'organisation (Zerfass et al, 2014, p. 69). Des facteurs externes à l'entreprise peuvent aussi orienter la forme que prendront les structures organisationnelles et, de ce fait, les ressources professionnelles qui en découlent. Les crises économiques, les risques opérationnels, les éléments de sécurité de l'information, la gestion de l'image de marque, sont autant d'éléments pouvant dicter une structure centralisée ou décentralisée ainsi que l'amplitude du rôle de la communication en entreprise. L'impact d'une structure organisationnelle de la communication d'entreprise, centralisée ou décentralisée, importe toutefois peu, si elle répond efficacement aux besoins d'exploitation de l'entreprise et que les messages véhiculés par les différentes entités opérationnelles sont orchestrés en symbiose. En cas de désaccord, de discordance ou de dissonance, entre les fonctions organisationnelles, la centralisation devrait être privilégiée.

*A priori*, la structure organisationnelle du service des communications dans l'organisation ne semble donc pas être un facteur important dans la reconnaissance de sa fonction. Cependant, nous croyons utile d'évaluer cet aspect dans notre objet de recherche, à savoir la place octroyée aux communicateurs et à la communication au sein de l'entreprise. Structurer la fonction de communication d'entreprise réside, en effet, dans la capacité à cerner les enjeux stratégiques et globaux de l'entreprise et de définir subséquemment les aspects fonctionnels nécessaires à la communication, et ce, dans une « approche intégrée » de gestion de la communication (Cornelissen, 2017, p. 5). Cette intégration appelle ainsi les différentes spécialités de la communication (relations publiques, relations de presse, communications internes, image de marque, communication marketing, etc.) à œuvrer de concert afin de maximiser les intérêts stratégiques de l'entreprise. Le regroupement de toutes ces sphères de la communication, sous la direction d'un professionnel de la communication, peut s'avérer difficile, voire quasi impossible à réaliser s'il n'est pas soutenu par le plus haut dirigeant de l'organisation soit le PDG.

Par ailleurs, le professionnel de la communication, pour être reconnu en tant que « stratège » et qu'il puisse avoir une réelle influence sur l'ensemble des communications de l'organisation, doit s'armer de compétences diverses à la fois globales, sur le plan des affaires de l'entreprise, et spécifiques, sur le plan tactique dans son domaine. Le gestionnaire de la communication d'entreprise doit, de plus, faire appel à un éventail de compétences managériales pour évaluer les enjeux stratégiques et il doit aussi pouvoir obligatoirement compter sur un ensemble d'expertises dans tous les domaines de la communication et, dans la mesure du possible, dans une multitude d'autres domaines tels que le marketing, les finances, les ressources humaines, le droit, etc.

Shaffer (2017) soutient que, d'abord et avant tout, les dirigeants d'entreprise recherchent chez un communicateur sa capacité à influencer positivement les affaires. L'impact doit être supérieur au coût de la création du gain, sinon s'ensuit une perte de valeur. Ces dirigeants s'attendent à ce que les spécialistes de la communication comprennent leurs affaires afin de prendre des décisions plus éclairées. Ces gestionnaires d'entreprises veulent de l'aide pour développer des stratégies et mener à bien leurs réflexions sur le futur de leur organisation. Ils attendent des communicateurs un accompagnement dans les séances de remue-méninges et dans la compréhension de leur



positionnement vis-à-vis la concurrence à l'intérieur et à l'extérieur de leur industrie. Ainsi, le communicateur stratégique doit avant tout savoir maîtriser l'organisation, ses enjeux, sa mission, puis savoir composer le discours et bâtir le processus de diffusion qui saura répondre efficacement aux objectifs d'affaires. Pour que le communicateur puisse atteindre cette capacité d'influence, prendre un rôle prépondérant dans l'organisation de la communication et devenir un influenceur important au sein de la coalition dominante en entreprise, Shaffer (2017) propose quelques pistes. Ainsi, il invite le communicateur à réfléchir aux questions suivantes : 1) Où sont les meilleures occasions d'améliorer les performances en améliorant la gestion de la communication ? 2) Quelle est la taille de l'opportunité ? 3) Quelles sont les causes profondes de la sous-performance ? 4) Quel sera le coût d'amélioration ? 5) Le retour sur l'investissement est-il acceptable ?

Il invite aussi les spécialistes de la communication à la prudence et leur suggère de ne pas déployer bêtement un plan de communication, car cela peut ne pas représenter la solution au problème de l'entreprise. Il propose plutôt de se préoccuper des résultats attendus. De mettre l'accent sur la finalité du résultat d'affaires souhaité, puis de prescrire des solutions de communication qui amélioreront le résultat au-delà de ce qu'il en coûte pour créer ce résultat. C'est ainsi qu'on crée de la valeur. C'est ce que les grands conseillers stratégiques « font » (Shaffer, 2017). Cette idée de création de la valeur traduit bien l'importance du rôle de la communication dans la stratégie d'affaires des organisations.

## **2.5 La communication stratégique**

La communication d'entreprise possède le rôle essentiel d'édifier des messages en parfaite harmonie avec les valeurs, les objectifs d'affaires et les activités d'exploitation de l'organisation. Conséquemment, la gestion de la communication d'entreprise nécessite une stratégie de communication qui définit une orientation pour l'organisation et qui décrit les activités réalisées par les praticiens de la communication afin de renforcer ou de maintenir la réputation d'une organisation auprès de ses parties prenantes (Cornillessen, 2017, p.109). La communication d'entreprise existe pleinement quand elle est stratégique - on parle alors de la « communication stratégique ». À ce moment, la communication stratégique s'inscrit comme un rôle de gestion faisant partie du processus de décision dans les organisations (R. Smith, 2017, p.17).

Les publications sur la communication d'entreprise et sur les relations publiques ont donné diverses significations au concept de contribution stratégique de la communication à la prise de décision, en louant son potentiel multiple et en soulignant les implications dans le processus de création de valeur d'entreprise (Hallahan et al., 2007). Trois composantes mettent en évidence le concept de contribution stratégique de la communication à la gouvernance d'entreprise sous différents angles : la contribution de la communication à la définition et à la diffusion de stratégies d'entreprise et de valeurs directrices, l'analyse et l'interprétation du contexte organisationnel, et enfin, l'activation des relations symétriques avec les parties prenantes de l'entreprise (Invernizzi et Romenti, 2011, p.14).

La communication stratégique utilise de multiples outils provenant de toutes les disciplines de la communication pour interagir avec les différentes parties prenantes. La combinaison des actions faisant appel à l'analyse des enjeux, à la composition et la tonalité des messages et à la gestion des processus et des outils de communication décrit bien le mécanisme stratégique en communication d'entreprise.

Paul définit la communication stratégique comme « des actions coordonnées, messages, images et autres formes d'engagement visant à informer, influencer ou persuader certains publics à l'appui des objectifs » (2011, p.3). Farwell présente la communication stratégique comme « l'utilisation de mots, d'actions, d'images ou de symboles pour influencer les attitudes et les opinions des publics cibles afin de façonner leur comportement afin de faire progresser des intérêts, des politiques ou pour atteindre des objectifs » (Farwell, 2012, p. XVIII-XIX). Pour Hallahan, la communication stratégique se définit comme « l'utilisation délibérée de la communication par une organisation afin de remplir sa mission » (Hallahan, et al., 2007, p. 3).

La communication stratégique aide, en effet, l'organisation à s'adapter à son environnement en établissant un équilibre entre les impératifs commerciaux ou économiques et les comportements socialement acceptables. Elle identifie et gère les parties prenantes et les enjeux, ainsi que les publics et les acteurs d'où peuvent émerger des problèmes. Elle établit des relations par la communication avec ceux dont l'organisation dépend pour atteindre ses objectifs économiques et

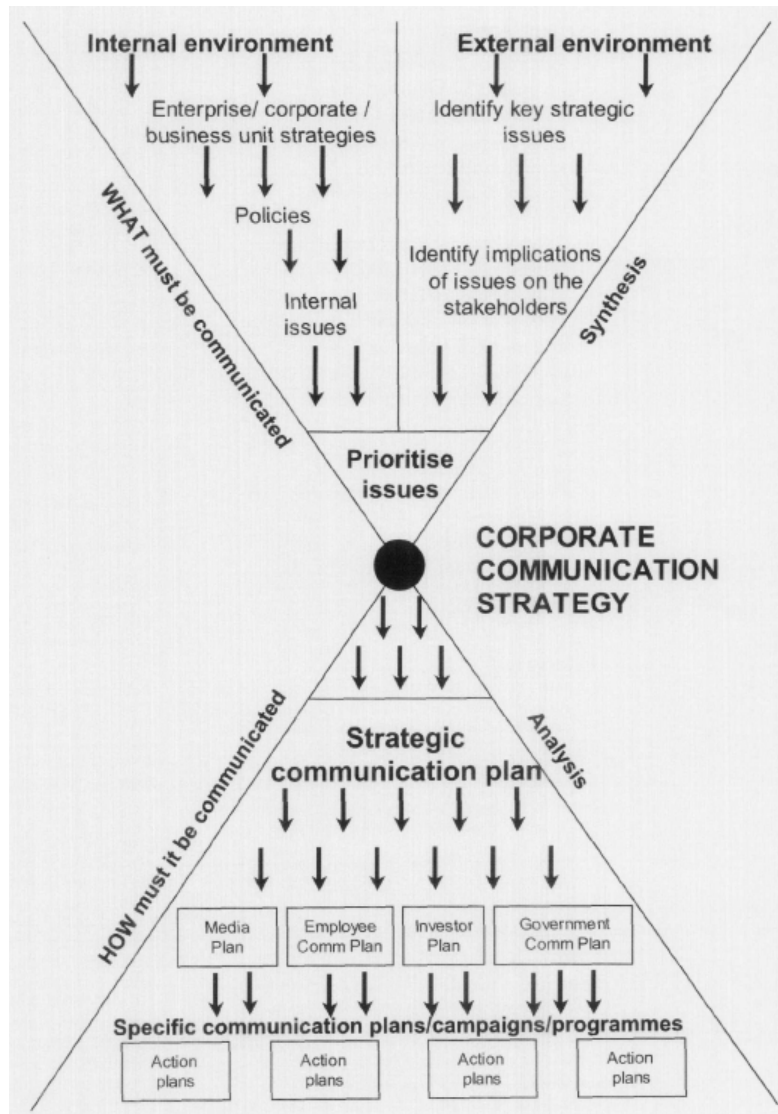
sociopolitiques. Elle est aussi alignée sur la stratégie globale de l'entreprise, afin d'améliorer son positionnement stratégique (Argenti et Al, 2005, p. 83). Steyn a élaboré un modèle visant à opérationnaliser le concept de communication stratégique en entreprise. Ce modèle, intitulé *From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation*, décrit six principales étapes menant l'exercice de réflexion stratégique en communication, de l'analyse jusqu'au déploiement des moyens et des outils :

1. Analyse de l'environnement interne de l'entreprise (profil, vision, mission, valeurs, culture, politiques et stratégies).
2. Identification des publics internes et externes et des liens normatifs et fonctionnels qui les unissent.
3. Identification, description et différenciation des enjeux stratégiques clés de l'organisation, tant internes qu'externes comme, par exemple, les fusions ou acquisitions.
4. Identification des implications de chaque enjeu sur chaque public.
5. Formulation de la stratégie de communication – à savoir décider de ce qui doit être communiqué pour résoudre le problème et capitaliser sur les occasions offertes par les enjeux. Par exemple, dans le cadre d'une fusion d'entreprises, communiquer l'information pertinente touchant l'ampleur des changements pour les employés.
6. Développement du plan de communication stratégique et des plans d'action répondant aux objectifs de communication (Steyn, 2003, p. 176).

Le modèle de Steyn (figure 4) démontre que la stratégie s'articule en amont du plan de communication. De plus, il précise que la qualité et la pertinence des stratégies de communication sont proportionnelles à la justesse interprétative découlant de l'analyse de l'environnement interne, des différents publics, des facteurs externes et des enjeux de l'organisation. Cette capacité d'interprétation des véritables enjeux et de l'impact de ceux-ci sur les différents auditoires et l'organisation est la source première du terreau constitutif de la stratégie communication. En d'autres mots, une bonne compréhension de l'environnement Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental et Légal (PESTEL) d'une organisation, combinée à une analyse fine, débattue et validée des stratégies et objectifs d'affaires avec les différentes parties prenantes, assure l'identification des implications de chaque enjeu sur chaque public et permet de formuler

une stratégie de communication compatible avec la stratégie d'affaires de l'organisation et de capitaliser sur les occasions offertes par ces enjeux.

**Figure 4**



**Modèle de la Stratégie de communication d'entreprise créé par Benita Steyn**

Source : Steyn, Benita – From strategy to corporate communication strategy:  
 A conceptualization – *Journal of Communication Management*, Vol. 8, 2 –  
 Henry Stewart Publications – 2003, page 181

« La stratégie de communication est ainsi le fruit de la réflexion stratégique et d'un processus de décision impliquant différentes parties (le responsable de la communication, le directeur général ou président et les directeurs généraux d'autres domaines de l'organisation), travaillant tous ensemble pour façonner et prendre ces décisions stratégiques (Steyn, 2003; Cornelissen, 2008). La stratégie de communication est un dérivé de la stratégie d'entreprise et elle doit être alignée sur les valeurs fondamentales – la culture d'entreprise – partagées par les membres d'une organisation. D'une part, les décisions stratégiques de l'entreprise doivent être traduites en des stratégies de communication spécifiques selon divers groupes de parties prenantes. D'autre part, les stratégies de l'entreprise devraient prendre en compte les enjeux liés aux parties prenantes et à la réputation identifiés par les professionnels de la communication (Cornelissen, 2008).

En empruntant certains éléments d'études liées à l'approche postmoderne de la gestion (Stroh, 2007), il est généralement reconnu que l'efficacité des décisions dépend de la variété et de la diversité des décideurs impliqués dans le processus. On parvient à cette situation en impliquant et en dialoguant avec les divers publics qui contribuent à la signification et à la définition de priorités dans le processus de communication, renforçant ainsi le « rôle d'activiste » du responsable de la communication d'entreprise (Holtzhausen, 2002). Cette autonomisation, résultant des expériences de différents contributeurs, n'empêche pas l'entreprise de définir son objectif stratégique, car il revêt une importance primordiale dans la stratégie de communication. Cela concerne la prise de décision en termes d'identification de la position souhaitée pour une organisation et comment elle veut être perçue en termes de réputation d'entreprise par ses différents groupes de parties prenantes dont dépend l'organisation (Cornelissen, 2008).

À l'ère de la gestion des parties prenantes (Freeman, 1984; Donaldson et Preston, 1995; Berman et al. 1999), la stratégie de communication de l'entreprise doit être étroitement liée à la gestion stratégique de l'entreprise et des relations avec les parties prenantes (Steyn, 2003). Dans cette perspective, la stratégie de communication concerne la manière de développer une interaction avec les parties prenantes afin de réaliser la vision de l'organisation et de soutenir ses objectifs, c'est-à-dire que la stratégie de communication

visée à créer une base favorable pour les relations avec les principaux groupes de parties prenantes (van Riel, 1995). Construire, préserver et consolider une image de marque favorable sont les objectifs ultimes de la communication d'entreprise (Van Riel 1995; Cornelissen, 2008) et figurent parmi les objectifs organisationnels stratégiques les plus importants »<sup>3</sup>.

En résumé, lorsque la fonction communication d'entreprise met l'accent sur les aspects stratégiques de son rôle, en lien avec les stratégies de l'entreprise, plutôt que sur les éléments tactiques, elle démontre sa contribution à l'efficacité organisationnelle de l'entreprise. Pour ajouter de la valeur à l'organisation, la communication stratégique doit pouvoir résoudre des problèmes d'affaires par des solutions de communication, ce qui implique que la fonction communication d'entreprise doit collaborer activement au développement de la stratégie d'affaires, des politiques et du positionnement de l'entreprise.

Les professionnels de la communication ont un rôle clé à jouer dans les organisations. Ils gèrent des problèmes organisationnels, la communication du changement, la réputation et d'autres domaines (comme la communication marketing) qui vont au-delà de la portée traditionnelle de la fonction de relations publiques qui définissait le domaine à l'origine (Zerfass, 2009, p.69). Ainsi, l'accent traditionnel misant essentiellement sur le marketing ne correspond plus à cette philosophie (Varey 1998; Varey et White 2000). L'idée d'intégrer le marketing et les relations publiques dans la communication d'entreprise, proposée comme un « système de gestion stratégique », est de plus en plus au cœur de l'approche d'entreprise de demain où la communication entre les personnes est au cœur de l'activité de l'entreprise. De ce point de vue, la communication d'entreprise agit au premier plan et de façon active dans la stratégie de l'organisation, en « coordonnant les relations interdépendantes pour contribuer de manière stratégique à la performance globale de l'entreprise et à l'amélioration de ses capacités » (Varey 1998, 185).

---

<sup>3</sup> Traduction libre de **Siano, A., Vollero, A., Confetto, M.G., Siglioccolo, M.** (2013), *Corporate communication management: A framework based on decision-making with reference to communication resources*, Fisciano, Italie, Journal of Marketing Communications, Vol. 19, No. 3, (pp. 152-153)

## 2.6 Le stratège de la communication

Le concept de la communication stratégique invite à la nécessité de faire appel à un ou des conseillers stratégiques en communication au sein même de l'organisation. Qu'est-ce qui définit réellement, dans le contexte de la communication intégrée en entreprise, ce qu'est un stratège? Pour Lambotte (2016, p.107), être stratège en communication impliquerait d'être à la fois capable de réfléchir au positionnement de son organisation et de sa communication sur la base d'une analyse rationnelle (stratégique) et également d'avoir l'habileté de mettre en œuvre une stratégie adaptée, agile et contingente (ante stratégique). Pour être qualifié de stratège dans une organisation, Dameron et Torset (2012, p.28), expliquent qu'il peut s'agir de toute personne ayant participé de manière prépondérante, proactive et consciente à un processus ayant pour résultat recherché le développement de l'organisation, l'amélioration de son positionnement concurrentiel, sa transformation ou sa sauvegarde. Ainsi, le stratège est l'acteur de la stratégie, celui qui exerce cette activité et qui mène ses pratiques (Whittington, 2006, p. 619).

Selon cette dernière définition, l'on peut supposer que l'acteur de la stratégie de communication est le professionnel de la communication, la personne responsable des communications. Ce n'est toutefois pas toujours le cas. La communication, dans son sens le plus strict soit celui de transmettre une information ou de créer un sens commun, est une tâche partagée par plusieurs acteurs dans les organisations. C'est même une fonction essentielle de tous les gestionnaires, peu importe leur rôle ou leurs responsabilités. Ceux-ci passent beaucoup de temps à communiquer, ainsi qu'à collecter et à diffuser de l'information. La première fonction en gestion selon des propos recueillis auprès de dirigeants d'entreprise par Mintzberg (2010) est d'ailleurs de « concevoir et de maintenir un dispositif de communication ». Le rôle de la communication s'inscrit dans le modèle comme une membrane qui entoure le gestionnaire et à travers laquelle circulent toutes les activités de gestion. Non seulement la communication occupe une grande partie du temps du gestionnaire, elle est aussi le moyen par lequel le travail de gestion prend forme (Mintzberg, 2010, p. 70).

Il s'avère donc que cette présence de la fonction « communication » incombe à chaque gestionnaire – atténuant, de ce fait, la responsabilité exclusive de la communication au

communicateur dans l'organisation. Le professionnel de la communication doit ainsi constamment adapter son rôle au profil, à la compétence et même à l'expertise communicationnelle de chaque gestionnaire avec qui il doit travailler. Sa capacité à conseiller stratégiquement l'entreprise sur le discours à tenir et les outils de la communication à déployer se trouve à être continuellement évaluée par l'ensemble des parties prenantes tant internes qu'externes ; chaque gestionnaire ayant son opinion sur quoi dire et sur la manière d'informer les différents publics relatifs à sa spécialité.

Toutefois, pour faire face aux nombreux enjeux sociaux, politiques et éthiques qui ont impact sur leur performance, les gestionnaires doivent tenir compte des communications dans leurs décisions de gestion au quotidien (Dolphin et Fan, 2000, p. 100). C'est dans ce contexte que le professionnel de la communication peut jouer pleinement son rôle de stratège. Il peut ainsi mieux conseiller le gestionnaire sur les aspects stratégiques et opérationnels de la communication si ce dernier prend conscience du bénéfice qu'il en tirera pour lui-même et son organisation.

En dépit de cette ouverture de la part des gestionnaires à bénéficier des conseils stratégiques des communicateurs, les praticiens de la communication sont rarement inclus dans le groupe de la coalition dominante (des cadres supérieurs) qui dirige l'organisation (Brønn, 2001; p. 315). Or, la compréhension des enjeux opérationnels, financiers et d'affaires demeure une condition essentielle pour que le communicateur puisse atteindre le statut de stratège reconnu et celui de membre à part entière du groupe des décideurs de l'organisation.

De plus, malgré toute la théorie normative concernant ce que Grunig appelle les « excellentes pratiques », les gestionnaires de relations publiques (ou des communications d'entreprise) ne sont habituellement pas perçus comme des gestionnaires stratégiques (Brønn, 2001, p. 323). Les gestionnaires des autres disciplines fonctionnelles plus proches des activités d'exploitation (finances, marketing, opérations, etc.), au niveau hiérarchique supérieur de l'entreprise, membres de la coalition dominante, ainsi que les leaders des divisions fonctionnelles sont quant à eux plutôt privilégiés à cet égard. De surcroît, les dirigeants relevant directement du président sont privilégiés lors des consultations en ce qui a trait aux stratégies de communication (Zerfass et Sherzada, 2015, p. 305).



Pour se qualifier de stratège de la communication, trois attributs associés à la pensée stratégique doivent se démarquer : savoir utiliser des informations basées sur la recherche, travailler avec un plan, et être impliqué dans la haute direction (Falkheimer et al. 2017, p. 93). Pour Lambotte, quatre axes permettent de distinguer le rôle de stratège en communication : la légitimité, le *timing*, d'intervention, le spectre d'intervention et la posture professionnelle du stratège. L'axe de la légitimité appelle le questionnement sur l'implication du professionnel à faire de la stratégie et le niveau d'intervention qu'on lui accorde. L'axe du *timing* de l'intervention, à savoir le synchronisme de l'intervention du professionnel de la communication avec les besoins organisationnels, soulève le questionnement sur sa capacité à trouver un équilibre entre l'élaboration de la stratégie découlant d'une réflexion préalable (qualitative et quantitative) et d'agir rapidement en s'appuyant sur son expertise professionnelle (connaissances et compétences) et son intuition. Le troisième axe, celui du spectre de l'intervention, prend en considération des facteurs exogènes (ex. tendances en communication, nouveaux médias, etc.) et endogènes (ex. formation et compétences de l'équipe, ressources disponibles...), ce qui permettrait l'identification des actions et des services de communication à privilégier en lien avec la stratégie. Enfin, le quatrième axe, celui de la posture du professionnel, met en lumière l'importance pour le stratège de la communication de se connecter directement à la stratégie de l'organisation sans toutefois s'aligner ou se soumettre aux objectifs stratégiques des autres directions (Lambotte, 2016, p.108).

Pour réussir en communication, il faut, en effet, savoir se donner les moyens de rester libre. Pour le professionnel de la communication, c'est une condition essentielle afin de garder une distance indispensable à l'exercice de la plénitude de son métier. Cette liberté est la garantie de son efficacité. S'en départir, c'est accepter un rôle d'exécutant tactique et ne pouvoir se qualifier de stratège. Les dirigeants d'entreprise refusant de recruter un professionnel de la communication susceptible de critiquer, de façon constructive, se privent du potentiel stratégique et confinent les orientations managériales de la communication à une conception instrumentale qui tôt ou tard se retournera contre eux (Michel, 2004, p.21).

Les gestionnaires de relations publiques (terme toujours utilisé dans bon nombre d'entreprises pour regrouper les activités de communications internes et externes autres que celles de communication marketing) ou des communications d'entreprise qui relèvent directement du PDG sont plus

susceptibles de participer aux décisions d'entreprise (Brønn, 2014, p. 60). La présence du *Chief Communication Officer (CCO)*, (en français, le chef de la direction des communications d'entreprise ou vice-président aux communications d'entreprise) – au sein du comité de direction – et la place qu'on lui accorde (Dolphin et Fan, 2000, p. 105) auront un impact direct sur la valeur de sa contribution auprès de l'organisation. Dans le rapport intitulé *The CEO View : The Impact of Communication*, publié en 2013 par *Arthur W. P. Society*, à la section portant sur ce que les PDG souhaitent obtenir de la fonction communication dans leur organisation, il est noté que la structure organisationnelle s'avère primordiale :

« L'organigramme est la finalité. Les PDG indiquent qu'ils sont plus susceptibles de consulter les *CCO* sur des questions ne relevant pas du portefeuille des communications traditionnelles, y compris, dans certains cas, même des décisions ou stratégies extrêmement techniques, lorsque le *CCO* relève directement du PDG ». Il est aussi écrit que lorsque le responsable de la communication ne relève pas directement du PDG, la fonction communication est considérée comme étant plus tactique que stratégique : « En revanche, les *CCO* qui relèvent d'une personne autre que le PDG, ces derniers considèrent que la fonction de *CCO* est plus tactique que stratégique et souvent plus limitée à la communication des décisions prises par d'autres. Les *CCO* qui ont un rapport direct avec le PDG sont également plus susceptibles de faire partie du comité exécutif de la société, qui, par définition, passe en revue toutes les décisions stratégiques ou la plupart des principales décisions stratégiques » (Arthur W. Page Society, 2013, p. 11) – (traduction libre).

Il appert que les meilleurs *CCO* sont ceux qui vont au-delà de leur fonction communication en s'intégrant aux activités financières, d'exploitation et des ressources humaines de l'organisation. Cela contribue ainsi à établir leur rôle stratégique de chef de la communication au sein du comité de direction, mais aussi à s'assurer que l'entreprise demeure alignée stratégiquement entre les différents départements (Argenti, 2017, p. 157). Les PDG s'attendent à ce que le *CCO* apporte plus qu'un niveau élevé d'expertise à la table; ils attendent aussi des compétences de gestion et des compétences stratégiques. Ils le voient comme une sorte de partenaire qui maîtrise aussi parfaitement les rouages de l'organisation et qui possède une connaissance approfondie de l'entreprise, ses produits et ses services, car c'est seulement à ce moment que le responsable de la

communication est perçu comme un expert de l'entreprise qu'il peut vraiment être en mesure de conseiller le PDG, et ce, sur un pied d'égalité, c'est-à-dire, à un niveau permettant de développer et de formuler efficacement un avis indépendant.

Le responsable de la communication en entreprise est un porte-parole, un conseiller et une sorte de « ministre des Affaires extérieures » de l'entreprise. Parfois, le responsable des communications est même décrit comme l'*alter ego* du PDG. Pour remplir efficacement ce rôle, le *CCO* doit avoir une personnalité confiante. Les PDG ne veulent pas de béni-oui-oui en tant que *CCO*, ils veulent des individus qui peuvent argumenter et parfois dire « non ». Le réseau de contacts du chef de la direction des communications, à l'intérieur et à l'extérieur de la société, est un autre élément clé pour l'entreprise. Ce réseau fournit la base pour signaler les humeurs, les tendances et les problèmes émergents auxquels pourrait faire face le PDG. Le *CCO*, en tant que stratège de la communication, construit des ponts entre l'entreprise et les différentes parties prenantes tant internes qu'externes. Il tâte régulièrement le pouls du monde intérieur et extérieur de l'organisation et il informe le PDG sur ce que les différents publics et les médias pensent et souhaitent (Zehnder et Will, 2011).

La création de valeur, élément vital découlant de l'apport stratégique de la communication dans les organisations, fait appel non seulement aux compétences des communicateurs, mais aussi à la nature des relations qu'ils entretiennent avec leurs dirigeants. Ainsi, la relation professionnelle entre le dirigeant responsable des communications d'entreprise, le *CCO*, et son PDG influence tout autant l'apport stratégique de la fonction communication au sein de l'organisation. Le *CCO* et le PDG doivent s'entendre et avoir des personnalités qui s'harmonisent – la « chimie » doit être au rendez-vous afin d'établir une relation de confiance étroite et propice à la réussite d'un réel partenariat professionnel. Théoriquement, le *CCO* devrait savoir exactement ce que le PDG pense. Il doit pouvoir communiquer sans toujours obtenir l'approbation du PDG. *A contrario*, le PDG ne communique presque jamais sans avoir préalablement discuté avec le *CCO*, notamment pour toute

question touchant la matérialité<sup>4</sup> de l'entreprise ou lors d'apparition publique ou médiatique (Zehnder et Will, 2011).

Les organisations qui reconnaissent la communication comme une dimension essentielle de la stratégie sont celles où le PDG a une compréhension intrinsèque à laquelle la communication peut être un différentiateur d'une activité commerciale et peut donc contribuer fortement à la stratégie (Lambotte, 2016, p.102). La coopération entre le CCO et le PDG est ainsi vue comme la clé du succès de la stratégie de communication. Ainsi, la fonction communication peut directement et pleinement contribuer à la réussite de la stratégie globale de l'entreprise. En donnant un accès aux gestionnaires de la communication aux plus hautes sphères décisionnelles de l'organisation, en leur reconnaissant ce rôle, leur apport à la communication stratégique devient d'autant plus grand.

## **2.7 Le rôle des PDG dans la communication stratégique**

La firme suisse Egon Zehnder, le plus grand cabinet de recrutement de cadres privé au monde, a publié sur son site internet en 2011 un article intitulé *Communication from the CEO's perspective – an underestimated challenge?* (traduction libre : La communication du point de vue du PDG : un défi sous-estimé ?). On y fait état des questions formulées et des réponses obtenues par Egon Zehnder et Markus Will, enseignants-chercheurs à l'Université Saint-Gall en Suisse, à la suite d'entrevues réalisées auprès de PDG de grandes entreprises allemandes. Ainsi, Zehnder et Will demandaient aux PDG comment ils perçoivent le rôle de la communication dans leurs fonctions de direction quotidiennes et dans les diverses tâches qu'elle implique ? On y découvre que les PDG peuvent consacrer jusqu'à la moitié de leur journée de travail à la communication. Ils passent, en effet, la majorité de leur temps à communiquer le plan stratégique de l'organisation, la mission, la vision, les initiatives opérationnelles, les engagements communautaires ainsi que les bons coups et les réalisations des employés. En fait, certains vont jusqu'à dire que « les communications sont essentielles à la mission d'un PDG » (*The Gandalf Group*, 2018, p. 4).

---

<sup>4</sup> « On entend par « matérialité » ce qui peut avoir un impact significatif sur une entreprise, ses activités et sa capacité à créer de la valeur financière et extra-financière pour elle-même et ses parties prenantes. » (<https://www.novethic.fr/lexique/detail/matrice-de-materialite.html>) .

Pour les PDG, une communication efficace de la part d'un dirigeant en entreprise n'appelle pas seulement un degré élevé d'authenticité, mais aussi un certain talent inné, car si le chef de la direction n'a pas un don pour communiquer ou ne prend pas plaisir à parler aux gens, il ne sera pas en mesure de faire face aux exigences qui lui sont imposées personnellement dans ce rôle de communicateur. La capacité à communiquer et à favoriser la communication compte ainsi parmi les exigences les plus importantes des PDG modernes (*The Gandalf Group*, 2018, p. 4). Pour faire face à cette responsabilité liée à la communication et pour préserver voire augmenter leur niveau d'autonomie, les PDG utilisent et se garantissent l'accès à un maximum de canaux de communication. D'une part, ils s'assurent de tisser des liens formels (avec leurs gestionnaires qui relèvent directement d'eux) et informels (avec d'autres gestionnaires ou des employés) afin de constamment être informés de l'évolution et de l'humeur de leur organisation.

La rencontre en personne, sur une base quotidienne, apparaît ici comme l'activité la plus fréquemment utilisée par les PDG. À l'externe, ils créent aussi des liens avec différents intervenants pour monitorer la perception de ceux-ci envers l'entreprise. Ils se servent de lieux d'échanges d'informations et de services (rencontres formelles et informelles, ou même transactionnelles) pour établir la communication avec ces publics. D'autre part, les PDG s'approprient différents outils médiatiques traditionnels, nouveaux médias et les plateformes d'information, pour demeurer au fait des dernières nouveautés touchant leur secteur d'activité. Appuyés par les professionnels de la communication, ils s'assurent de connaître l'essentiel des informations pouvant influencer de manière positive ou négative les activités d'exploitation et la réputation de leur organisation.

Les PDG comprennent bien que la médiatisation des sujets touchant leur organisation ou leur domaine d'activités constitue une menace et une opportunité pour les organisations. Ils saisissent que les médias et les médias sociaux ont une influence sur l'opinion publique. Par conséquent, ils attachent une grande importance à tout ce que la communication d'entreprise peut leur apporter (Zerfass et al., 2015, p.304).

Les PDG reconnaissent que les communications d'entreprise jouent un rôle crucial et stratégique au sein de leur entreprise. Le temps où la communication était essentiellement une présentation de

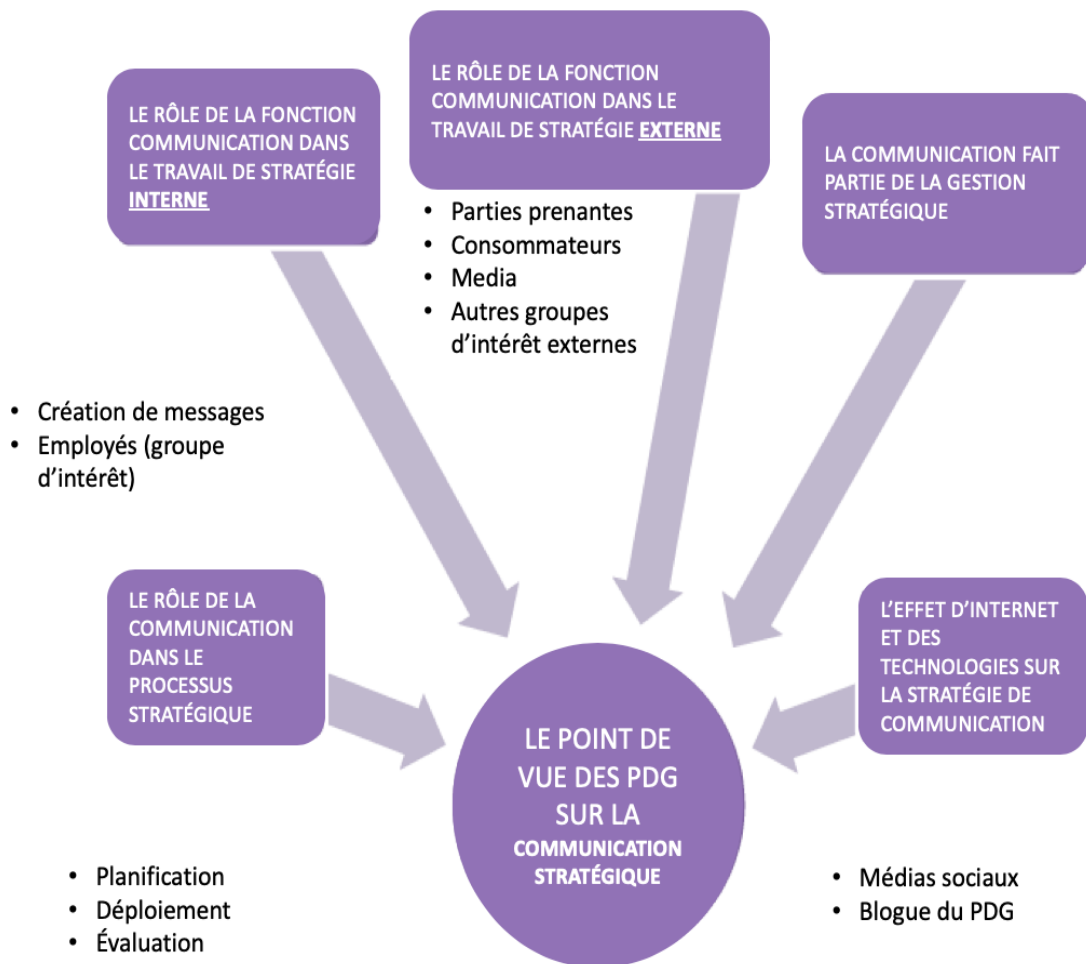
tactiques leur apparaît comme étant maintenant révolu. Pour les PDG, la communication permet la mise en œuvre de plans d'affaires, l'atténuation des risques et la promotion de l'image de l'entreprise.

La communication joue aussi un rôle « d'ingénierie des messages » (Lurati et Eppler, 2006, p.5). Les communications internes sont généralement la principale priorité des PDG, notamment pour veiller à l'efficacité de l'entreprise, tandis que les communications externes sont plutôt perçues comme un outil veillant au positionnement de la marque. « Les deux types de communication sont essentiels, mais les communications internes méritent plus d'attention selon les PDG, soit 60 % par rapport à 40 % pour les communications externes. Les communications internes facilitent les communications externes.

Chaque employé étant un ambassadeur de la marque » (*The Gandalf Group*, 2018, p. 4). Wuolanne (2010) décrit bien la relation qu'entretiennent les PDG envers la communication. Il a établi un cadre théorique dans lequel cinq composantes (figure 5) influencent le point de vue des PDG sur la communication stratégique. On retrouve ainsi :

- 1) le rôle de la communication dans le processus stratégique, faisant référence à l'engagement de la communication dans les différentes étapes du processus stratégique;
- 2) les activités de la fonction communication en termes de travail de stratégie interne;
- 3) les activités de la fonction communication en termes de travail de stratégie externe;
- 4) la communication en tant que partie intégrante de la gestion stratégique, en référence à la gestion et à la manière dont les PDG se considèrent comme des communicateurs de la stratégie d'entreprise;
- 5) l'influence d'internet et des technologies d'information sur la communication stratégique.

Figure 5



**Les cinq composantes du cadre théorique de Wuolanne**  
**« Point de vue des PDG sur l'importance stratégique de la communication »**  
 (Traduction libre de Wuolanne, 2010, p.24)

La dimension stratégique de la communication se manifeste par la participation des professionnels de la communication aux processus décisionnels que le PDG met en place, en tenant compte des objectifs d'affaires et de leurs impacts sur la communication. Ces professionnels doivent comprendre les mécanismes psychologiques intrapersonnels et interpersonnels qui expliquent l'impact et les effets de la communication sur les personnes. Ils doivent également être conscients des mécanismes qui pourraient nuire à l'action de communication (Lurati et Eppler, 2006, p.5).

Les professionnels de la communication jouent ainsi un double rôle : celui de faciliter la mise en œuvre des décisions de l'entreprise et celui d'alimenter le processus décisionnel par des activités d'analyse et d'interprétation du contexte interne et externe (Invernizzi et Romenti, 2011, p.18).

Dans le premier rôle, les professionnels de la communication aident à régir les activités, essentiellement de nature tactique, nécessaires à la mise en œuvre des décisions elles-mêmes. Cette composante du rôle de la communication n'exerce pas d'influence sur le contenu de la décision elle-même, mais plutôt sur la manière dont elle est exécutée. Elle contribue en coordonnant l'exécution et la diffusion des décisions. Plus précisément, la communication facilite les processus décisionnels en transmettant les contenus aux parties prenantes, en engageant et motivant les employés impliqués, en soutenant l'exercice du leadership, en aidant à planifier et à organiser les activités opérationnelles et en permettant de vérifier les résultats obtenus. Ce rôle est un élément crucial, car il favorise l'efficacité et la qualité des résultats dans le processus décisionnel. Il s'assure de transmettre la bonne information aux bons auditoires au bon moment avec les bons outils.

Dans le second rôle, visant à alimenter le processus décisionnel, les professionnels de la communication écoutent, analysent et interprètent les différents contextes internes et externes relatifs à l'entreprise et aux décisions prises. Les professionnels jouent ici un rôle différent de celui de la mise en œuvre des décisions. Ils travaillent à aligner la communication des décisions prises sur les opinions et les attitudes des parties prenantes. Ici, l'analyse de contextes conditionne la formulation des options stratégiques de communication. Cette analyse élargit le choix des critères décisionnels, car elle inclut les critères de communication. Par l'entremise d'une activité de réflexion, la composante communicationnelle entre elle-même dans le processus décisionnel et contribue à en influencer le contenu. En écoutant attentivement le contexte et en comprenant les attentes des principales parties prenantes, les professionnels de la communication peuvent évaluer l'impact possible des décisions de l'entreprise et de celles du PDG en fonction de leur contexte. Un des plus grands défis au chapitre de la communication auxquels les PDG doivent faire face est la difficulté de travailler avec des problèmes complexes et de communiquer une vision ou une narration claire d'entreprise qui s'articule autour d'eux. Le défi réside dans la simplification des enjeux et dans l'élaboration d'un contenu pouvant être compris par divers auditoires. Les parties



prenantes souhaitent que cette vision soit captivante. Les PDG cherchent également des façons de maximiser leur incidence et leur portée, en livrant un message homogène à de multiples auditoires.

L'importance de l'activité de dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes est fondamentale, car elle permet de maintenir l'harmonie entre les valeurs respectives et contribue à légitimer l'organisation dans l'environnement dans lequel elle évolue. Si les objectifs d'une stratégie de communication ne répondent pas aux attentes des parties prenantes, ne sont pas étayés par l'image de l'organisation dans le public ou ne correspondent pas à l'identité de l'organisation, ils peuvent ne pas être réalisables (Lurati et Eppler, 2006, p. 2).

Le rôle des professionnels de la communication d'alimenter le processus décisionnel et de faciliter la mise en œuvre des décisions constitue la base de la contribution stratégique de la communication dans le processus décisionnel de l'entreprise. Cette contribution permet à l'organisation et au PDG de s'orienter vers la communication et, ainsi, que toutes les décisions stratégiques et opérationnelles soient prises et communiquées en cohérence avec la stratégie et les politiques de l'organisation.

Le processus décisionnel de communication nécessite toutefois que les décideurs, en l'occurrence le PDG, et les professionnels de la communication, travaillent de concert et alignent leurs modèles mentaux de manière itérative – car les deux parties n'ont qu'une compréhension fragmentée de la question (l'une ayant une vision alignée sur la réalisation des objectifs d'affaires et l'autre sur la réalisation des objectifs de communication) et ne peuvent, par conséquent, acquérir une compréhension complète qu'en alignant leurs points de vue. Tout cela signifie que lorsque les responsables des communications et les dirigeants de l'entreprise communiquent des connaissances entre eux, ils partagent des informations et des émotions qui créent un type de contexte spécifique à la construction d'idées, la création de nouvelles perspectives ou l'acquisition de nouvelles compétences (Lurati et Eppler, 2006, p.10). Ceux-ci mènent ainsi des conversations stratégiques qui sont influencées par les dialogues ayant lieu entre les membres de l'organisation et avec les différentes parties prenantes. Par ces conversations, ces communications interpersonnelles, le dirigeant (PDG ou autres responsables des objectifs d'affaires) peut ainsi prendre une décision plus éclairée sur des questions complexes et les professionnels de la

communication peuvent effectuer plus efficacement l'analyse des situations complexes et déployer les tactiques ou options technologiques de manière plus fiable.

La communication stratégique comme fonction de gestion dans les entreprises fait donc appel à de multiples composantes et elle dépend de plusieurs facteurs, mais surtout des acteurs, des stratèges, qui ont le rôle et la responsabilité de déployer les outils de communication qui traduiront les stratégies ainsi que de la place que les PDG sont prêts à leur accorder dans l'élaboration de ces stratégies.

## CHAPITRE 2

## CADRE THÉORIQUE

Notre recherche explore et vise à comprendre l'impact de la communication stratégique sur le processus décisionnel des PDG. Le cadre théorique de notre mémoire s'appuie sur la notion de l'influence et l'élément de la persuasion soulevés par Hallahan et al. (2007) dans le contexte de la communication stratégique et sur les principes généraux de la « Théorie de l'excellence » des relations publiques et de la gestion des communications. Sous la gouverne de l'*International Association of Business Communicators (IABC) Research Foundation* et menée par un groupe de chercheurs formé, entre autres, de James Grunig et Lauri Grunig, cette « Théorie de l'excellence » est le résultat d'une recherche exhaustive étalée sur une dizaine d'années, entre 1986 et 1995, et comportant des sondages auprès de plus de quelque 300 responsables des relations publiques et des communications de différentes organisations (entreprises, organisations à but non lucratif, agences gouvernementales, etc.) au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Des entrevues avec des présidents, des responsables de services de relations publiques et des professionnels de la communication de 25 organisations furent aussi réalisées afin de connaître leur opinion sur différents éléments d'appréciation touchant les relations publiques et la communication en tant que fonction de gestion.

La « Théorie de l'excellence » inclut un ensemble de théories sous-jacentes : théorie des publics, évaluation des relations publiques, relations publiques et gestion stratégique, modèles de relations publiques, évaluation des relations publiques, communication aux employés, rôles des relations publiques, genre, diversité, pouvoir, activisme, éthique et responsabilité sociale, ainsi que les relations publiques globales.

La « Théorie de l'excellence » démontre que les communications et les relations publiques aident les organisations à interagir avec les composantes sociales et politiques de leur environnement et, de ce fait, elles s'inscrivent comme une « fonction unique de gestion » (Botan, Hazleton, 2006, p.55). Cette théorie explique la valeur des relations publiques et de la communication pour les organisations et la société, sur la base de la responsabilité sociale des décisions de gestion et de la qualité des relations avec les publics concernés. Pour qu'une organisation soit efficace, selon la théorie, elle doit se comporter de manière à résoudre les problèmes et à satisfaire les objectifs des

parties prenantes (Grunig, 2008). La valeur des communications réside donc dans le fait qu'elles apportent un ensemble différent de problèmes et de solutions possibles dans le domaine de la gestion stratégique. En particulier, elles intègrent les problèmes des publics concernés dans la prise de décision; des publics qui constituent l'environnement de l'organisation (Grunig et Grunig, 1998, p.145). Pour maximiser leur valeur, les relations publiques doivent identifier les publics stratégiques et établir des relations à long terme avec eux par l'entremise de communications symétriques (en tenant compte des intérêts de l'organisation et de ses publics). Les communications symétriques sont particulièrement importantes au sein d'une entreprise, car elles permettent l'établissement d'une culture participative qui accroît la satisfaction des employés dans l'organisation. Cette culture des communications symétriques ne peut être possible que si le principal dirigeant, le PDG, s'y consacre et en fait la promotion.

Quatre aspects de la « Théorie de l'excellence » spécifient de quelle manière les relations publiques ou les communications d'entreprise peuvent rendre une organisation plus efficace : 1) la place dans la structure organisationnelle, en tant que fonction de gestion stratégique; 2) le rôle des communicateurs comme gestionnaires et stratèges; 3) l'organisation de la fonction de manière intégrée et distincte du marketing, et : 4) le modèle de communication symétrique (Yates et Turbide, 2018, p.76).

La place du Service des communications comme une entité propre au sein de la structure organisationnelle d'une entreprise faisant partie de la coalition dominante et œuvrant à la gestion stratégique – en participant à la stratégie d'affaires et en développant la stratégie de communication – est une caractéristique essentielle d'excellence en relations publiques. Les communicateurs peuvent ainsi accomplir pleinement leur rôle de stratèges et de gestionnaires.

Par ailleurs, les communications d'entreprise doivent être une fonction indépendante des autres fonctions de l'organisation et, de préférence, relever directement du PDG. Les communications perdent leur rôle unique – celui de représenter l'ensemble des parties prenantes – dans la gestion stratégique si elles se retrouvent sous l'autorité d'autres fonctions de gestion dans l'entreprise, comme le marketing. Ce contrôle de la communication, par une autre fonction dans l'organisation, accentue l'attention envers une catégorie de parties prenantes en particulier, généralement celles

liées à la fonction – à titre d'exemple, les consommateurs pour le marketing. Ce pouvoir des communications par le marketing aboutit aussi généralement à une communication asymétrique, c'est-à-dire où les publics n'ont pas d'influence directe sur les prises de décision (Yates et Turbide 2018, p.74). Parmi les principes d'excellence qui augmentent l'efficacité organisationnelle, l'intégration de toutes les fonctions de communication au sein d'un seul Service des communications d'entreprise améliore la capacité de la fonction de communication à participer à la gestion stratégique. Avec une telle intégration, les activités de communication sont organisées en une structure horizontale qui reflète toutes les parties prenantes de l'organisation (Siano et al., 2013, p.152). Les gestionnaires de ces sous-fonctions telles que les communications internes, les relations de presse, la communication marketing, les relations avec les investisseurs, les relations avec la communauté, etc. entretiennent des relations matricielles avec le service des communications et les services opérationnels qu'ils desservent, par exemple, les relations avec les investisseurs travaillant de concert avec le Service des finances.

La « Théorie de l'excellence » propose ainsi un modèle où l'organisation établit des ponts et construit des relations avec ses publics afin de pouvoir accomplir sa mission (Yates et Turbide, 2018, p.77). Bien que la recherche d'une communication bidirectionnelle symétrique – une approche normative qui vise à orienter vers un idéal la pratique des communicateurs (Yates et Turbide, 2018, p. 75) – soit l'objectif avoué et souhaité par la « Théorie de l'excellence », les postulats de cette approche sont souvent contestés. La symétrie dans les deux sens est une approche fonctionnelle, car elle se concentre sur le fonctionnement des communications dans les organisations. Cependant, les communications ne sont ni strictement fonctionnelles ni intentionnellement symétriques, mais plutôt idéologiques. Le concept de réciprocité de l'approche bidirectionnelle symétrique, qui invite au dialogue et à la coopération avec les parties prenantes (Siano et al, 2013, p. 160), ignore le concept des disparités des pouvoirs. Dans la mesure où cela concerne le pouvoir, cela suppose que l'organisation et le public ont le même pouvoir, c'est-à-dire qu'ils possèdent les mêmes compétences et ressources pour se représenter eux-mêmes dans le discours public (Gower, 2006, p. 179). De plus, les communications d'entreprise font face à deux univers de gestion de la communication : l'une étant planifiée et l'autre non planifié. Les communications planifiées (intentionnelles et contrôlées) initient et maintiennent le dialogue et les relations avec les parties prenantes (Grönroos, 2004,

p.105). Les communications non planifiées (rumeurs, fausses nouvelles, etc.) peuvent affecter significativement les perceptions des parties prenantes.

Ainsi, pour faire face à ces multiples facettes de la communication et à la complexité des rapports avec les parties prenantes, les entreprises appliquent différentes pratiques. Dans le domaine des communications stratégiques d'entreprise, quatre modèles de relations publiques élaborés par Grunig (1984) peuvent être déployés selon les situations et les besoins de chaque organisation :

- 1) l'agent de presse (communication unidirectionnelle de type propagandiste, c.-à-d., qui transmet uniquement des aspects positifs sans tenir compte des intérêts des publics);
- 2) l'information au public (communication unidirectionnelle favorable à l'organisation et qui répond davantage aux besoins d'information des parties prenantes);
- 3) la communication bidirectionnelle asymétrique, qui favorise une communication dans les deux sens, mais où les parties prenantes n'influencent pas l'organisation dans ses prises de décision;
- 4) la communication bidirectionnelle symétrique qui prescrit une pleine participation des parties prenantes au discours, et ce, dans une volonté de saisir tous les points de vue exprimés et de demeurer ouvert afin de faire évoluer sa propre vision de l'enjeu soulevé, quitte à laisser tomber certaines conditions ou revendications (Yates, 2018, p.75).

### **3.0 L'influence et la persuasion**

Les quatre modèles de relations publiques de James Grunig et les principes directeurs de la « Théorie de l'excellence », notamment les éléments touchant la structure organisationnelle, le rôle des communicateurs et le dialogue avec les parties prenantes, soulèvent l'importance de la notion d'influence – l'influence étant une action généralement continue, qu'exerce quelque chose sur quelque chose ou sur quelqu'un<sup>5</sup>. La communication stratégique reconnaît en effet que l'influence est l'objectif fondamental des communications des organisations (Hallahan et al., 2007, p. 10). Dans sa théorie, J. E. Grunig a préconisé un modèle d'influence à double sens (bidirectionnel

---

<sup>5</sup> Dictionnaire Larousse, 2019.

symétrique) comme la manière la plus efficace et la plus éthique de mener des relations publiques (Hallahan et al. 2007, p.21). Si la communication bidirectionnelle symétrique signifie le recours à la négociation et aux stratégies de résolution des conflits pour provoquer des changements symbiotiques dans les idées, attitudes et comportements de l'organisation et de ses publics, cela signifie que chaque participant au processus de communication est également capable d'influencer l'autre (Botan, C., Hazleton, 2017). Les organisations ou les individus qui souhaitent modifier le comportement des gens disposent de quatre outils : la force physique, le favoritisme, l'achat (l'argent) ou la persuasion (Hallahan et al. 2007, p.24). La persuasion est l'essence même de la communication stratégique. Cet outil implique l'utilisation de la communication afin de promouvoir l'acceptation des idées. La communication prend ainsi de plus en plus d'importance au sein des entreprises et des organisations de toutes sortes. C'est un élément de la stratégie globale de l'entreprise qui nécessite une analyse et des connaissances pour planifier et mettre en œuvre des programmes. C'est aussi un instrument de prévention des conflits pouvant affecter les organisations et leurs parties prenantes. La communication représente ici la dimension d'influence de l'intelligence. Cet aspect de l'intelligence concerne ici les activités conduites de manière légale et éthique, servant ouvertement et de manière transparente le public, tout en représentant les intérêts des organisations (Arcos, 2015, p.269).

En nous appuyant sur certaines bases théoriques de la persuasion, notamment l'expertise et la confiance, ainsi que la qualité de l'émetteur du message, il est possible d'établir des méthodes et stratégies de communication pouvant être utilisées afin de persuader. Ainsi, 1) la source du message, 2) le message, 3) le canal du message et 4) le récepteur du message, sont les éléments particulièrement pertinents pour les professionnels de la communication (Shelby, 1986, p. 13). La source du message est reconnue comme un facteur de persuasion important. L'expertise, la confiance et la crédibilité sont les principales caractéristiques définissant une source. En plus de ces caractéristiques, l'attrait physique et le pouvoir de la source influencent également le récepteur du message. Conséquemment, le leader (le PDG) d'une organisation qui utilise la communication pour atteindre ses objectifs renforce sa capacité de persuasion (Falkheimer et al. 2016, p.100). Le message est également un élément important de persuasion. L'utilisation d'un langage très efficace pour décrire des situations particulières, l'association d'idées proposées en utilisant des concepts populaires ou des éléments visuels, faire appel à une nouvelle information ou à des évidences, etc.,



sont autant de possibilités de créer un message persuasif. En ce qui a trait au processus de diffusion, des messages simples sont généralement plus efficaces lorsqu'ils sont présentés oralement ou visuellement; les messages complexes sont généralement mieux transmis par des canaux écrits. Enfin, pour augmenter la probabilité de persuasion envers le récepteur ou destinataire du message, les professionnels de la communication identifient les variables de personnalité en vigueur chez un public donné (l'intelligence, l'estime de soi, l'autoritarisme, etc.), ils évaluent l'effet probable de ces variables sur l'acceptation du message et ils élaborent des stratégies pour renforcer les messages positifs et minimiser les négatifs (Shelby, 1986, p. 16). En d'autres mots, les destinataires qui ressentent fortement (positivement ou négativement) le message d'un expéditeur ont besoin d'être orientés stratégiquement afin de renforcer ou modifier leurs attitudes et opinions préexistantes.

La « Théorie de l'excellence » des relations publiques de même que celles touchant l'influence et la persuasion permettent de baliser le cadre d'influence de la communication stratégique. Elles paramètrent également l'importance du rôle et la responsabilité des communications en entreprise tout en définissant les principales caractéristiques de gestion de la communication stratégique et, par extension, celles des professionnels de la communication.

### **3.1 La problématique et la question de recherche**

La communication stratégique s'inscrit à l'intersection de la stratégie de gestion et de la communication (Thomas, Stephens, 2015, p. 3). La communication est considérée comme l'un des instruments pour établir des relations, de la confiance, de la légitimité ou de la réputation. Pour comprendre les processus sous-jacents par lesquels l'information est transmise et la signification créée, il est essentiel de comprendre comment les résultats d'ordre supérieur sont obtenus (Hallahan et al. 2007, p. 25). Pour ce faire, une analyse stratégique de l'organisation doit être réalisée. Celle-ci doit se développer en tenant compte de l'environnement extérieur, du plan d'affaires stratégique de l'organisation et des plans stratégiques des cinq domaines de gestion : production, marketing, ressources humaines, finance, administration (Yavuz et Görkem, 2016, p. 144). Ces différents éléments ont un impact dans le processus de la prise de décision. De par sa nature même, la prise de décision fait appel à un processus d'analyse de la pensée décrit en trois

étapes. Tout d'abord, la perception (collecte d'informations, sélection et procédure), ensuite, la compréhension (avec analyse) et, finalement, le jugement final et la décision (Papulova et Gazova, 2016, p. 578). Cette notion du jugement final, prélude à la décision, est l'élément central de la problématique selon laquelle la communication stratégique influence ou non la prise de décision des dirigeants. À la lumière de nos recherches, à travers les écrits et les théories analysés, il subsiste un ensemble d'interrogations encore non résolues qui soulèvent la problématique de l'appréciation perçue de la communication stratégique par le PDG, notamment lors de ses prises de décision. Quel jugement porte-t-il envers la communication? Conçoit-il la communication comme étant stratégique dans le processus décisionnel?

Il appert clairement que la communication n'est pas l'apanage des spécialistes ou professionnels de la communication et que les gestionnaires sont tout aussi responsables de cette activité au quotidien. Nous soulevons aussi le fait que la coalition dominante, qui n'inclut pas nécessairement un responsable des communications, veille à l'élaboration et à l'approbation des stratégies d'affaires et qu'elle a aussi une influence sur les stratégies de communication.

En tenant compte des aspects de l'influence, de la persuasion, des éléments tactiques et stratégiques de la communication, de la compétence des professionnels de la communication, nous formulons ainsi notre question de recherche : la communication stratégique peut-elle exercer une influence dans la prise de décision des PDG ? Si oui, comment?

Rappelons que le but de notre recherche est de vérifier les hypothèses suivantes : 1) La communication devient stratégique lorsqu'elle articule un message et un processus menant à la réalisation d'un objectif d'affaires; 2) la communication stratégique est une fonction de gestion importante dans l'organisation, car elle peut avoir à l'occasion une influence sur la prise de décision, mais elle a toujours une influence sur la manière de transmettre l'information relative à la décision; 3) les communicateurs qualifiés de stratèges doivent maîtriser, en plus des aspects tactiques de leur métier, les enjeux d'affaires de l'organisation, ses fonctions organisationnelles et ses composantes opérationnelles, et : 4) les PDG influencent la communication de l'entreprise qui, elle, influence la qualité et l'efficacité des décisions prises.

## **CHAPITRE 3**

## MÉTHODOLOGIE

Cette étude repose sur une approche qualitative. Les données empiriques ont été collectées dans le cadre d'entretiens semi-structurés d'une durée moyenne de 30 minutes auprès de sept présidents et deux présidentes d'entreprise. Ces personnes dirigent des organisations regroupant entre 250 et plus de 20 000 employés, selon le cas. Dans le but de valider nos hypothèses, nous avons tenu compte des contextes corporatifs et des environnements professionnels afin qu'ils soient suffisamment complexes pour avoir déjà nécessité l'embauche de professionnels de la communication (employés ou consultants).

Le nombre d'entrevues a été déterminé afin d'obtenir un nombre suffisant de participants pour éclairer certains aspects généraux de la problématique (Savoie-Zajc, 2007, p. 100) notamment ceux traitant de la réalité de gestion des affaires par les PDG et du rapport qu'ils entretiennent avec la communication et la notion de communication stratégique dans leur organisation.

Le choix des PDG interviewées s'est fait à la suite de la recherche d'entreprises susceptibles de correspondre à notre terrain d'analyse. Pour nous assurer d'obtenir des renseignements provenant de sources variées, nous avons cherché à conclure des entretiens avec des PDG provenant de différents secteurs d'activité, de sexe différent et ayant un nombre variable d'années d'expérience à la direction d'une entreprise. Ainsi, nous avons dressé une liste d'une quarantaine de sociétés canadiennes (en annexe 1) œuvrant à l'échelle locale, régionale, nationale et, certaines, à l'internationale. Nous avons pu questionner des dirigeants de neuf organisations (voir tableau 1) provenant de différents secteurs d'activité à savoir : la vente au détail (2), l'énergie (1), les services financiers (1), la production manufacturière (4), et le divertissement (1). Deux de ces entreprises sont dirigées par des femmes.

Lors des entretiens, les PDG rencontrés étaient en fonction dans leur rôle de premier dirigeant de leur organisation. Toutes les entrevues ont été réalisées en français, la langue choisie par la personne interviewée. Les entretiens pouvaient se dérouler en personne ou au téléphone, et ce, afin d'offrir tout le loisir au PDG de décider du moment et du lieu de l'entretien. Les entrevues se sont déroulées sur une période de six mois au cours des années 2017 et 2018. Les thèmes suivants ont

servi de cadre d'entrevue, sans être explicitement formulés de manière précise lors de chaque entretien :

- A) Le rôle de la communication dans l'organisation et ses fonctions primordiales
- B) L'importance stratégique de la communication
- C) L'expertise et les compétences attendues des stratèges en communication
- D) L'importance qu'accorde le PDG à la communication stratégique lors de ses prises de décision.

**Tableau 1**  
**Profil des personnes interviewées et de leur entreprise**

	Type d'entreprise	Industrie	Nombre d'employés	Fonction	Genre	Ancienneté dans le rôle	Service des communications en place	Communication au comité de direction
1	Grande entreprise - publique à la Bourse	Vente au détail	25000	PDG	M	plus de cinq ans	Oui	Oui
2	Grande entreprise - publique	Vente au détail	5000	PDG	M	plus de quatre ans	Oui	Non
3	Grande entreprise - publique à la Bourse	Énergie	2000	PDG	F	plus de 10 ans	Oui	Oui
4	Grande entreprise - publique à la Bourse	Finance	2000	Présidente	F	plus de trois ans	Oui	Oui
5	Grande entreprise - publique à la Bourse	Manufacturière - Produits de consommation	11000	PDG	M	plus de deux ans	Oui	Oui
6	Grande entreprise - publique à la Bourse	Manufacturière - Transport	9000	PDG	M	plus de 10 ans	Oui	Non
7	Grande entreprise - privée	Divertissement	4000	PDG	M	plus de cinq ans	Oui	Non
8	Petite entreprise - privée	Manufacturière - Produits de consommation	300	PDG	M	plus de 10 ans	Non	Non
9	Grande entreprise - publique à la Bourse	Manufacturière - Produits diversifiés	10000	PDG	M	plus de 10 ans	Oui	Non

Notre approche méthodologique est celle d'une démarche déductive – où la connaissance théorique précède la lecture de la réalité – visant à répondre aux hypothèses énoncées par un certain nombre d'observations. L'analyse préalable, la formulation du contexte et les considérations de recherche nous ont permis de formuler nos hypothèses et le cadre théorique. On parle ici, plus précisément, d'une recherche hypothético-déductive (Mucchielli, 2012, p.6) où le plan de

recherche a été établi *a priori* (Boivin, 2015, p. 185). Notre démarche d'expérimentation met à l'épreuve nos hypothèses et nous permet ainsi de les confirmer ou les réfuter (Bernard et Joule, 2005, p. 191). La finalité de notre recherche est de comprendre les significations que les personnes interviewées donnent à leurs expériences (Anadon, Guillemette, 2007, p. 31) vis-à-vis la communication et, plus précisément, l'aspect stratégique de la communication.

Ainsi, la méthodologie utilisée pour la tenue et l'analyse de ces entretiens a suivi les phases suivantes :

- La **préparation des entrevues** – par l'élaboration d'un questionnaire centré sur les questions ouvertes et la prise de contact avec les entreprises ciblées.
  - La **collecte des données** – par l'entremise d'entrevues enregistrées sur support numérique.
  - La **phase préanalyse** – par la préparation des données recueillies et à être retranscrites.
  - La **phase de codification** – par la transcription des données en termes concis et repérables.
  - La **phase de catégorisation** – par la définition des catégories permettant de regrouper les réponses identiques sous un titre générique.
  - La **mise en relation** – par l'évaluation des catégories (pondération, subordination, complémentarité, opposition).
  - La **présentation des résultats** – par la mise en lumière des relations établies entre les thèmes, par l'entremise d'une matrice, d'un tableau ou d'un schéma.
  - La **vérification des données** – au fur et à mesure du processus, par la vérification constante de l'exactitude et de la compréhension des propos – en précisant les énoncés formulés par les personnes interviewées, en recherchant des éléments de preuves (faits historiques, éléments de référence (personne, lieu, etc.).
- (Intissar, Souli; Rabeb, Chouigui ; 2015).

Pour l'analyse des résultats, nous avons utilisé le progiciel nVivo qui nous a permis de compiler et d'analyser l'information. Il nous a aidé à extraire et faire ressortir des éléments de récurrence obtenus lors des entretiens. Puis, en établissant les différentes concordances dans les propos

obtenus, nous avons pu dégager des réponses à la problématique soulevée et aux hypothèses formulées dans cette étude.

#### **4.0 Les considérations éthiques**

Les enquêtes impliquant des sujets humains doivent être fondées dans la mesure du possible sur la base d'informations librement données par consentement (Bryman, 2012, p. 138). Pour les neuf PDGs qui ont accepté de répondre à nos questions, chacun a été invité à remplir et signer un formulaire de consentement (annexe 3) précisant son nom, son entreprise et son titre. De plus, une note rappelant que tous les renseignements formulés resteraient anonymes était inscrite à ce document. Il a aussi été précisé que les participants pouvaient se retirer de la recherche à tout moment et que le matériel serait stocké de manière sécurisée. Tous les formulaires ont été expédiés par courriel avant la rencontre en personne ou au téléphone. Nous avons précisé, lors de chaque communication auprès des participants, la démarche, les objectifs de la recherche ainsi que les règles de confidentialité. Tous ont accepté ces conditions. Au début de chaque entrevue, le rappel de la confidentialité a été renouvelé et la possibilité du désistement rappelée. Chaque personne a accepté de livrer une entrevue sans contrainte ni pression. Avec l'approbation écrite des personnes interviewées, des extraits nominatifs (avec le nom de la personne interviewée) pouvaient être utilisés dans le cadre de cette recherche.

#### **4.1 Les limites méthodologiques**

Au cours de notre exercice d'analyse qualitative, nous avons peut-être formulé des questions de manière biaisée. Nos expériences professionnelles passées dans le domaine de la communication d'entreprise ont pu, en effet, influencer notre évaluation des propos recueillis au moment de l'exercice d'enquête, c'est-à-dire lors des entrevues et durant la compilation et l'analyse des résultats. Nos années d'expérience vécue à exercer le métier de communicateur au sein de différentes entreprises nous ont amenés à croire, en effet, à l'importance de la connaissance pratique des communications, à savoir les aspects tactiques et techniques, pour exercer pleinement un rôle de stratège. De plus, avant le démarrage du processus d'entretien, l'importance de développer des connaissances managériales nous apparaissait aussi comme un facteur important

dans la définition du rôle de stratège pour le communicateur. Ces éléments ont donc pu avoir une influence sur notre jugement, plus particulièrement lors de l'interprétation des résultats obtenus. De plus, en raison du caractère exploratoire qualitatif de l'étude et de l'échantillon limité à neuf personnes interviewées, les résultats ne peuvent être généralisés. La conduite de la présente étude avec d'autres PDG pourrait mener à des résultats différents. Les entrevues se limitant à 30 minutes, en moyenne, il n'a pas été possible pour les participants d'expliquer tous les domaines dans lesquels la communication stratégique contribue ou non à l'efficacité organisationnelle et à leur processus décisionnel.



## CHAPITRE 4

## Résultats de la recherche

À la suite des entrevues réalisées avec les neuf PDG, nous avons procédé à la transcription des contenus, puis intégrés ceux-ci dans le progiciel nVivo. Des codages ont ensuite été réalisés pour regrouper les sujets. Cette démarche nous a permis d'identifier 19 sujets récurrents relatifs à notre objet de recherche. Chacun de ces sujets a été analysé, regroupé et répertorié selon son lien avec chacune des quatre hypothèses émises :

- A. La communication devient stratégique lorsqu'elle articule un message et un processus menant à la réalisation d'un objectif d'affaires.
- B. La communication stratégique est une fonction de gestion importante dans l'organisation, car elle peut avoir à l'occasion une influence sur la prise de décision, mais elle a toujours une influence sur la manière de transmettre l'information relative à la décision.
- C. Les communicateurs qualifiés de stratèges doivent maîtriser, en plus des aspects tactiques de leur métier, les enjeux d'affaires de l'organisation, ses fonctions organisationnelles et ses composantes opérationnelles.
- D. Les PDG influencent la communication de l'entreprise qui, elle, influence la qualité et l'efficacité des décisions prises.

Pour chacun des 19 sujets, une douzaine d'extraits (que nous appelons « références » dans le tableau 2) en moyenne fut recensée provenant d'un minimum de trois entrevues (que nous appelons « fichiers » dans le tableau 2). La majorité des sujets est appuyée par des extraits provenant d'au moins cinq entrevues, c'est-à-dire de propos ou commentaires émis par au moins cinq PDG. Au total, plus de 200 extraits ont été analysés de manière à les qualifier vis-à-vis les quatre hypothèses. Les sujets ont ainsi été déterminés selon notre analyse du sens des mots utilisés par les personnes interviewées. Puis, nous avons recoupé les résultats de notre analyse pour en extraire les 19 sujets communs.

Cet exercice nous a également permis de segmenter les 19 différents sujets selon les quatre hypothèses. Pour simplifier la compréhension des liens possibles (tableau 2) nous avons synthétisé les quatre hypothèses par quatre groupes de mots clés, à savoir : Hypothèse A. par le mot

« Stratégie »; Hypothèse B. par les mots « Fonction de gestion »; Hypothèse C. par le mot « Stratèges »; et, Hypothèse D. par le mot « Décisions ».

**Tableau 2**  
**Principaux sujets découlant des entrevues**

Sujets	Fichiers	Références	Hypothèses
Bases essentielles de connaissances du communicateur	5	13	C
Communicateurs et habiletés de gestion	6	15	C
Communication et le PDG	6	43	D
Différenciation des entreprises VS la communication	5	14	A-B
Éléments qui permettent de bien communiquer	5	15	A-C
Évolution de la communication	7	22	A-B
Importance de la communication stratégique	7	43	A
Influence de la communication sur la décision	8	36	D
Pensée stratégique	7	13	A
Priorités de déploiement de la communication	7	12	A-D
Processus de décision	7	21	D
Publics cibles	3	7	A-B
Qui décide	3	7	C-D
Rôle de la communication	9	27	A-B
Rôle des spécialistes des communications	6	21	C
Stratège...	7	26	C
Stratégie de communication - les responsables	7	19	B-C
Stratégie VS tactique	3	7	A-B
Type d'entreprise	5	17	B-C
<b>Hypothèses</b>			
A – Stratégie	B - Fonction de gestion		
C – Stratèges	D - Décisions		

Les résultats de notre enquête sont présentés suivant l'ordre des hypothèses émises. Chaque hypothèse fait l'objet d'une section du présent chapitre. Nous verrons, en conclusion, à déterminer les interrelations entre les différentes hypothèses, et ce, afin de fournir des réponses à notre question de recherche touchant l'influence de la communication stratégique dans la prise de décision des PDG.

## 5.0 L'hypothèse A.

### **La communication devient stratégique lorsqu'elle articule un message et un processus menant à la réalisation d'un objectif d'affaires**

Dans le cadre de nos entrevues, d'entrée de jeu, tous les PDG interviewés ont souligné l'importance de la communication tant pour eux que pour leur entreprise. Pour un PDG, secteur de l'Énergie, « La communication fait partie de l'ADN de l'entreprise ». « La communication, on en a vraiment besoin. C'est au cœur de tout ce que l'on fait », renchérit un PDG, secteur Vente au détail. Pour un autre PDG du secteur Vente au détail, « c'est une action, qui permet réellement d'amener l'exécution du travail à un autre niveau et de s'assurer d'un alignement parfait ». La communication est également perçue comme une « promesse » du dirigeant envers toutes les parties prenantes, tant internes qu'externes, afin qu'elles puissent livrer pleinement les plans d'action et les résultats attendus. La communication est vue comme un moyen – aussi important que celui de l'argent pour une organisation. Pour tous les répondants, la communication d'entreprise est stratégique, « car elle aide et appuie l'organisation à établir les bonnes lignes conductrices et que c'est un élément essentiel à la réalisation de l'idée ».

Pour que la communication puisse devenir stratégique en entreprise, il faut tout d'abord qu'elle soit perçue comme importante, voire essentielle pour l'organisation. « *It needs to start from the top* », comme le souligne en anglais un PDG du secteur Finances lors de l'entrevue en français. « Si le PDG n'en fait pas une priorité pour son équipe de direction, ça n'arrivera jamais » (PDG, secteur Finances). Le PDG et la coalition dominante jouent donc un rôle particulièrement important dans cette acceptation comme le souligne cet extrait : « Mes collègues autour de la table du Comité de direction savent très bien que dans le « mix » des habiletés managériales à développer, à nourrir, à entretenir, la communication stratégique est importante » (PDG, secteur Finances).

Cette nécessité de communiquer, comme le souligne Mintzberg (2010, p. 70), favorise le travail de gestion. La communication forme ainsi le sens. Elle permet, en effet, la transmission des

valeurs, de la mission, de la vision, des objectifs et stratégies d'affaires de l'entreprise. La communication en entreprise doit ainsi être vertueuse :

« Pour moi, que ce soit une communication simple ou extrêmement complexe, il y a un certain nombre de valeurs qui viennent avec la communication : la transparence, la vérité, le respect, le courage. Que l'on ait une discussion avec des partenaires d'affaires, avec un collègue avec qui on développe un projet, avec un employé pour discuter de sa performance, avec un journaliste sur un sujet d'actualité, avec le président d'une compagnie que l'on veut acheter, avec les gouvernements, il faut, d'abord et avant tout, que la communication s'exerce à l'intérieur de ce schème de valeurs. *De facto*, ça teinte toute la communication de l'entreprise » (PDG, secteur Finances).

Cette notion des valeurs propres à une organisation influence ainsi la composition même des messages ainsi que les tactiques et les outils qui en découlent. L'exercice d'analyse et de quête de sens, à la base même de la communication stratégique, est ainsi influencé par l'environnement commercial et opérationnel, la culture, les valeurs et les codes propres à l'entreprise. Une entreprise qui vend des matériaux de construction dans un seul pays et une autre qui réalise des spectacles partout dans le monde n'auront pas les mêmes perspectives ni les mêmes fondamentaux. Et, même si deux entreprises œuvrent sur les mêmes territoires et dans des secteurs d'activité similaires, leur identité, fondée sur une culture et des valeurs propres, les distingue dans la manière de communiquer. « Il y a, en effet, quelque chose qui est à la fois éminemment intuitif, mais éminemment guidé. Il y a une couleur propre à notre organisation, puis la communication, l'exploitation, etc., ont la couleur de notre entreprise » (PDG, secteur de l'Énergie).

Peu importe le profil et la structure de chacune des organisations, ce qui rallie toutefois l'ensemble des dirigeants dans le processus de planification stratégique de la communication, c'est l'importance de toujours se questionner sur les besoins de l'auditoire, ce qu'il veut entendre, de quelle façon, par qui, à quel moment et sur quelle plateforme.

La capacité des dirigeants à s'ouvrir à la communication, pour eux-mêmes et leur organisation, tend aussi à déterminer le niveau d'intervention de la communication et sa capacité stratégique.

Ainsi, lorsque la communication devient une responsabilité partagée au sein de la coalition dominante, celle-ci peut s'avérer bénéfique pour toute l'organisation.

« La communication n'accroît pas nécessairement mon rôle – elle accroît le rôle de l'ensemble du comité de direction – elle accroît la responsabilité. Ce n'est pas inconscient. C'est une décision. Il faut prendre le leadership et l'imputabilité de la communication. C'est une question de responsabilité. Oui, je pourrais dire, on s'est donné un plus grand rôle, plus de responsabilités, plus d'ouvrage, on peut dire. Mais, c'est choisi. C'est ce que l'on voulait faire parce qu'on a dit, c'est un investissement. Si on le gère mieux à la base, à ce moment-là on va en tirer un bénéfice. Parce que dans le fond, ce n'est pas gérer des crises qu'on veut. C'est gérer notre communication. Si on la gère bien, c'est un élément stratégique dans l'organisation. »

PDG – secteur Finances

La communication devient donc stratégique non seulement lorsqu'elle articule un message et un processus menant à la réalisation d'un objectif d'affaires, mais surtout, *a priori*, lorsque les messages ou les processus sont gouvernés par la coalition dominante qui gère la réalisation des objectifs d'affaires et qui en comprend les impacts sur l'organisation. La prise en charge de la communication par ces leaders devient ainsi une condition *sine qua non* à leur capacité d'influencer :

« C'est très important la communication (...) et tu ne peux pas comme gestionnaire, leader, exécutif, ne pas être capable de communiquer, ne pas communiquer et ne pas considérer les communications comme prioritaires, comme habiletés professionnelles, parce que tu ne survis pas, et si tu survis, tes idées ne survivent pas, et ton pouvoir d'influence est au plus bas si tu n'as pas su intégrer la communication dès le début et au bon moment et de la bonne façon. »

PDG – secteur Finances

L'hypothèse selon laquelle la communication devient stratégique lorsqu'elle articule un message et un processus menant à la réalisation d'un objectif d'affaires s'avère donc confirmée, notamment lorsque la coalition dominante est implicitement liée à l'articulation de ce message. Lorsque la communication (message et le processus) est guidée et approuvée par les principaux dirigeants,

provenant des différentes sphères d'activité de l'organisation au cœur du processus d'exploitation, elle prend nécessairement une teneur stratégique, car elle répond implicitement à des objectifs d'affaires de l'organisation.

### 5.1 L'hypothèse B.

**La communication stratégique est une fonction de gestion importante dans l'organisation, car elle peut avoir à l'occasion une influence sur la prise de décision, mais elle a toujours une influence sur la manière de transmettre l'information relative à la décision.**

Il ne fait pas de doute, pour tous les PDG interviewés, que la communication stratégique est une fonction de gestion dans l'organisation. « Ce que l'on veut c'est qu'elle détermine, aide et appuie l'organisation à faire la bonne gestion des communications et qu'elle établisse les bonnes lignes conductrices qu'on veut se donner et même, parfois, la stratégie d'affaires. Donc, d'établir des plans, des projets, des outils » (PDG, secteur Vente au détail).

« Ce n'est toutefois pas la communication qui dicte les décisions », souligne un PDG du secteur Manufacturier. Un PDG, secteur Vente au détail, amène une nuance : « Moi, je pense que c'est au cœur des décisions qu'on prend, sans les dicter ». Le PDG, secteur Manufacturier précise que c'est au cours du processus de prise d'une décision d'affaires que la communication commence à jouer un rôle stratégique. « À toutes les fois qu'on prend des décisions qui doivent être divulguées publiquement, on tient compte de « comment on fait », du « *timing* », etc. ».

Cette prise en compte de la communication dans le processus de gestion des affaires est une fonction partagée par différents acteurs de la coalition dominante, et ce, selon les décisions à prendre. Le PDG est généralement impliqué dans ce processus ou, à tout le moins, il en est informé – ce qui lui permet de donner son aval ou non à une stratégie de communication. Voici un exemple où un PDG d'une entreprise publique (transigée à la Bourse) du secteur Manufacturier présente sa vision du processus décisionnel lié à la communication stratégique :

« Dans chaque entreprise, comme dans la nôtre, il y a des éléments qui sont blancs et noirs et après cela il y a une zone grise. Chaque entreprise, dans cette zone grise, décide de ce qu'elle divulgue et ce qu'elle ne divulgue pas. Ce ne sont pas les banquiers, ce ne sont

pas les avocats qui vont nous conseiller ou qui vont décider de comment on vend ou on achète une entreprise. C'est nous, à l'interne. Il n'y a pas une recette qui s'applique dans tout, mais tu as toujours un petit groupe de dirigeants qui, selon ce qu'il y a à annoncer, décide de la séquence. Des fois, il y a une décision que tu dis « je dois annoncer le mois prochain », mais, naturellement, tu vas décider du « timing » en fonction des priorités, des circonstances et des contextes qui peuvent arriver. La majorité du temps, tu as un peu de flexibilité et là tu décides du meilleur moment. Souvent, tu as zéro flexibilité. Les requis pour diriger une compagnie publique sont beaucoup plus demandant pour le PDG et le Service des communications que pour diriger une compagnie privée. Par contre, je pense qu'on est de meilleurs gestionnaires, parce qu'il n'y a pas de place au laisser-aller, comme on dit « on est 7/24<sup>6</sup> ». On est ainsi une meilleure compagnie. »

PDG – secteur Manufacturier

Nous avons, en effet, constaté lors de nos entrevues que les PDG d'entreprises publiques (à la Bourse) ou d'entreprises ayant une grande notoriété sont généralement plus soucieux de l'importance de la communication dans leur processus de décision. Par exemple, ils ont tous recours à des professionnels de la communication œuvrant au sein de leur organisation. La plupart ont aussi un dirigeant de la communication relevant directement d'eux ou d'un membre de la coalition dominante. Pour ces PDG, la communication a une grande influence sur le choix de l'information, la manière de dire les choses et la façon de transmettre l'information relative à la décision. La communication devient ainsi stratégique sur le plan de la gestion.

C'est par les échanges touchant les différents enjeux liés à une décision d'affaires que les membres de la coalition dominante en arrivent à définir les stratégies, les messages et les tactiques de communication, comme le souligne un PDG, secteur Finances :

« On se partage la stratégie par de nombreuses conversations. Donc, une première conversation, on décante, on revient, on en reparle, on échange... Rare où l'on voit un projet présenté, puis le jour même approuvé, même si c'est un projet extrêmement simple. On a des comités, des sous-comités, des réflexions... Ça peut être laborieux au début quand on

---

<sup>6</sup> 7/24 signifie être toujours actif, 7 jours par semaine et 24 heures par jour.



joint dans l'organisation, parce que cela apparaît si simple. Mais, une compagnie qui sait bien faire les choses prend le temps de bien définir ses stratégies. Ce qui arrive, c'est que grâce à toutes ces discussions-là, aussi nombreuses, longues ou courtes, une fois qu'on prend la décision, on a évalué toutes les options. On est confortable avec nos choix et aussi nos inconforts. »

PDG – secteur Finances

Conséquemment, ce qui apparaît comme étant l'élément le plus stratégique de la communication stratégique, c'est la communication elle-même. « Dans mon bureau, il n'y a rien. C'est théorique ce que je gère. Ce qui est concret, c'est la communication. La communication aide à articuler la mobilisation, à donner un sens aux choses, de garder, de ramener les gens à l'essence de ce que l'on fait. C'est ça, le travail de gestion qu'on a à faire » (PDG, secteur Vente au détail).

*A priori*, la communication en tant que mécanisme implicite des interactions avec autrui, et non comme structure organisationnelle d'une entreprise, influence naturellement la prise de décision. Les points de vue, les perceptions, les connaissances et compétences de tout un chacun, plus particulièrement ceux des membres de la coalition dominante, dans leur rôle et selon leurs responsabilités, favorisent et bonifient la prise de décision. La communication stratégique, en tant que fonction de gestion de l'organisation, influence quant à elle, *a posteriori*, non pas la décision, mais la qualité de la transmission et de la perception de cette décision. La qualité de la transmission se vérifie par l'efficacité et la pertinence des tactiques utilisées selon les publics ciblés et celle de la perception par la compréhension et l'acceptation des messages reçus par les différentes parties prenantes.

« Avant de livrer la tactique, il faut que la stratégie soit au rendez-vous. Il faut que la compréhension de la stratégie d'affaires soit là. Il faut que la stratégie de communication soit là. Il faut que le livrable du côté tactique se fasse d'une façon impeccable. Il y a autant d'importance à accorder à la livraison tactique qu'à la réflexion stratégique, mais peut-être trop souvent on passe à la livraison tactique sans avoir la stratégie. »

PDG, secteur Finances

Lorsque la coalition dominante s'intéresse et s'approprie la communication stratégique, elle intègre encore mieux l'exécution de celle-ci et les tactiques qui en découlent.

« L'on sait que l'on peut être hautement vulnérable en situation de communication, par exemple lors d'un conflit, de moyens de pression, d'une grève. Cela requiert premièrement un positionnement stratégique, à savoir comment on veut gérer cela dans la ligne du temps, les messages et à quel moment on va vouloir les passer. Puis, quelles tactiques on va se donner pour faire la gestion de cette stratégie-là, les meilleurs moyens, les meilleurs outils... Quand tu es au front, le réflexe se développe et tu intègres la gestion du risque et la détermination des stratégies de communication qui touchent les stratégies d'affaires. Quand ça fait partie des choses que tu dois gérer et que cela a de l'impact, alors tu comprends que la communication influence l'image de marque, l'engagement et la responsabilité de l'entreprise, et que cela touche aussi les décisions stratégiques. On fait un tout avec cela. »

PDG, secteur Vente au détail

La communication stratégique reconnaît que l'influence est l'objectif fondamental des communications dans les organisations (Hallahan et al., 2007, p. 10). Pour plusieurs PDG, la manière de communiquer est essentielle pour exercer un rôle d'influence. Cette notion d'influence est au cœur du processus décisionnel en entreprise. Conséquemment, ceci confirme notre deuxième hypothèse, à savoir que la communication stratégique joue un rôle d'influence au sein des organisations allant, parfois, jusqu'à modéliser la prise de décision, notamment lorsqu'il s'agit d'obtenir l'adhésion de différents publics pour réaliser des objectifs d'affaires de l'organisation. La communication stratégique accomplit ainsi une fonction de gestion importante en influençant la manière de dire (la composition des messages selon les différents publics) ainsi que la manière de faire (la mise en œuvre des moyens (tactiques) de l'organisation).

## 5.2 L'hypothèse C.

**Les communicateurs qualifiés de stratèges doivent maîtriser, en plus des aspects tactiques de leur métier, les enjeux d'affaires de l'organisation, ses fonctions organisationnelles et ses composantes opérationnelles.**

Lorsqu'il est question de communication stratégique dans les organisations, il va de soi que des spécialistes, des experts de la communication, viennent contribuer à l'exercice. Selon leur degré d'expertise et de connaissances diverses, la coalition dominante leur accordera plus ou moins de responsabilités sur le plan de la stratégie. Lors de nos entrevues, il ressort en effet que les responsables de la communication se voient naturellement attribuer les tâches de déploiement de la communication, à savoir la réalisation des tactiques et des outils de communication. Ces experts de la communication ne sont toutefois pas reconnus spontanément comme stratèges de la communication par la coalition dominante ou le PDG. « Pour que la personne de communication ait une influence sur son PDG, il faut qu'elle s'intéresse à la « business » (PDG, secteur Divertissement). La capacité d'influence des professionnels de la communication est directement proportionnelle à leur capacité à développer des aptitudes et des compétences d'affaires et de s'intéresser aux activités d'exploitation de l'organisation.

« Moi j'ai trop vu des gens en communication qui étaient un peu fleur bleue, simplement pour promouvoir l'intégrité et la transparence, toutes des notions avec lesquelles je suis complètement d'accord. Mais, moi, quand j'ai de la pression sur ma chaise, je veux un interlocuteur qui comprend mes enjeux financiers. Qui comprend les enjeux d'affaires que je vis. Je veux sentir que cette personne-là est dans les tranchées avec moi, qu'elle n'est pas dans une tour qui s'appelle « les communications vertueuses et corporatives ». Je suis pour la vertu, mais peux-tu partager le biorythme de l'organisation et m'apporter des solutions de communications qui vont contribuer au règlement d'un enjeu? Je suis un acheteur de solutions. Je dis aux collègues : ne venez pas juste dans mon bureau avec un problème. Venez dans mon bureau avec le problème et la solution ou différents scénarios de solutions. »

PDG – secteur Divertissement

Pour un PDG œuvrant dans le secteur Manufacturier, les experts de la communication « doivent avoir la capacité de comprendre et d’interagir avec l’ensemble des activités d’exploitation de l’entreprise ». C’est ainsi qu’ils deviennent « stratégiques ». Par exemple, lors d’une fusion ou d’une acquisition d’entreprises, les experts en communication doivent comprendre les réalités organisationnelles des entreprises, leurs défis, leurs enjeux ainsi que leurs parties prenantes. Ainsi, ces spécialistes viennent planifier la communication entre les acteurs, les différents publics internes et externes, afin de renforcer l’adhésion de tous à la nouvelle réalité organisationnelle. Ils soutiennent les dirigeants dans leurs communications auprès des employés et parties prenantes, et ce, en établissant stratégiquement les messages qui répondront aux préoccupations des publics cibles. Pour en venir à agir concrètement comme stratège de la communication en entreprise, le spécialiste de la communication doit avant tout pouvoir s’inscrire comme un expert de son domaine, mais aussi comme un véritable connaisseur des rouages de son organisation, notamment en ce qui a trait aux aspects opérationnels et financiers de celle-ci.

« Moi je dis à n’importe quel communicateur qui rentre dans n’importe quelle entreprise, le premier mois attardez-vous à comprendre comment on fait de l’argent et comment on en perd. Après, on verra, mais comprenez bien cela d’abord et avant tout parce que ça t’empêche des faux pas, mais aussi ça t’ouvre plusieurs horizons. »

PDG – secteur Finances

Un autre PDG souligne :

« Chaque personne de communication devrait suivre un minimum d’un ou deux cours de finances pour comprendre quels sont les enjeux d’affaires et les enjeux financiers de l’organisation pour laquelle cette personne-là va travailler parce que sinon ça n’arrivera pas, ça ne marchera pas, elle ne comprendra pas... »

PDG – secteur Divertissement

Un critère essentiel au communicateur pour devenir stratège s’inscrit dans sa capacité à démontrer à la coalition dominante et aux autres gestionnaires de l’entreprise ses compétences et son expertise en ce qui a trait aux tactiques, moyens et outils de communication. « Avant tout, ça prend des gens qui sont bons en communication. S’ils ne sont pas compétents dans le métier de la communication,

ils ne peuvent pas se rendre à la partie stratégique. Quand tu ajoutes le mot stratégique, là tu ajoutes une couche. Ça veut dire que la personne doit avoir la capacité de comprendre et d'interagir dans la *business at large*. Alors ça, c'est un pas stratégique » (PDG, secteur Manufacturier).

Les connaissances de l'expert en communication notamment dans le domaine des communications internes, externes et numériques sont particulièrement prisées. « Au même titre que la personne d'opération qui met ses connaissances à contribution, pour la communication ça prend quelqu'un qui dit voici quand, comment et pourquoi on va communiquer, voici comment on va augmenter nos chances de réussite ou voici comment on va faire cela de façon plus efficace » (PDG, secteur Manufacturier). De plus, « on veut s'assurer que ce que l'on fait à l'interne dans l'entreprise est reflété à l'externe. C'est très encadré ». Cet encadrement fait partie des tâches quotidiennes des experts de la communication en entreprise. « La communication interne s'occupe de la relation avec les employés, qui est très proche de ce que nous appelons « la gestion de talent », c'est-à-dire les ressources humaines. Les communications corporatives (ou externes) sont très proches de mon bureau, parce que c'est moi le principal porte-parole de l'entreprise. Sur chaque site de travail, on a des responsables des communications qui s'occupent de faire le lien avec l'auditoire ainsi qu'avec les médias » (PDG, secteur Divertissement).

### **5.2.1 La priorité aux employés**

Pour la presque totalité des dirigeants interviewés, dans le cadre de notre recherche, la communication auprès des employés, c'est-à-dire la communication interne, figure au haut de la liste de leurs priorités lorsqu'il s'agit de communiquer. Intrinsèquement, la transmission des informations au personnel de l'entreprise s'inscrit dans une démarche stratégique directement liée à la réalisation d'objectifs d'affaires. « Si c'est confus avec tes employés, ton message à l'externe que ce soit aux clients ou aux actionnaires ce n'est qu'une question de temps avant qu'il ne soit plus le bon » souligne un PDG, secteur Manufacturier.

Le principal rôle attendu par les PDG envers les experts de la communication est qu'ils renseignent de façon privilégiée le personnel de l'entreprise afin qu'il comprenne bien la stratégie d'affaires, et ce, afin de la relayer efficacement aux autres parties prenantes (fournisseurs, clients, etc.). « Ce sont les employés qui génèrent les résultats, qui sont en contact quotidien avec les clients et qui

livrent les promesses et les services » (PDG, secteur Énergie). Donc, pour qu'une communication stratégique soit efficace, les employés doivent être bien informés à savoir connaître la mission, la vision, les valeurs, la stratégie, les occasions et les défis de l'entreprise et, ultimement, bien comprendre leur rôle et leurs responsabilités pour favoriser le succès de l'entreprise.

### **5.2.2 La crédibilité, la confiance et le courage : trois qualités essentielles du stratège en communication**

Comme nous l'avons vu précédemment, la capacité du communicateur à devenir stratégique est proportionnelle à son degré de crédibilité perçue et réelle dans l'entreprise. Que ce soit par l'entremise d'un communicateur expert, d'un gestionnaire ou d'un membre de la coalition dominante, l'influence stratégique de la communication passe nécessairement par la crédibilité de la personne qui en véhicule les concepts, théories et pratiques.

Un individu crédible est une personne en qui l'on peut avoir confiance. « La confiance est le ciment invisible qui conduit une équipe à gagner », selon Bud Wilkinson, joueur de football américain, entraîneur et politicien (1914-1994). Pour établir sa crédibilité, cette confiance dans un domaine d'expertise précis – ici, la communication – les gens doivent pouvoir évaluer la personne sur trois critères précis : la personnalité, la compétence et l'expertise. Sur le plan de la personnalité, sept facettes la composent : respect des engagements, modestie, intégrité, responsabilité sociale/justice, rationalisme/objectivité, authenticité et communication/sociabilité. En ce qui a trait à la compétence, elle est identifiée par : l'orientation vers les résultats, l'intelligence sociale, les habiletés intellectuelles, la qualité décisionnelle et l'analyse/jugement critique. Enfin, l'expertise repose sur six critères : éducation/certification, réalisations antérieures, compréhension de l'organisation et du secteur d'activité, amélioration continue, réseau et expérience (Devinat, 2018).

Parmi l'ensemble de ces critères et facettes de personnalité, certains sont particulièrement appréciés par les PDG interviewés. La description du profil d'un gestionnaire de la communication par le PDG d'une entreprise de vente au détail décrit bien ces critères :

« J'ai embauché un spécialiste des communications qui vient d'une grande agence de relations publiques. J'ai travaillé avec cette personne auparavant. C'est une personne qui comprend super bien les dynamiques d'entreprise, les dynamiques d'affaires, les

implications des décisions. Il a une bonne expérience gouvernementale. Il est extrêmement dynamique et rapide d'esprit. C'est lui mon conseiller en communication maintenant. Est-ce que je l'écoute tout le temps? Moi, je dirais oui, mais peut-être pas lui... C'est lui qui a bâti l'équipe. On a séparé la communication externe, interne et gouvernementale. Mon point de référence, c'est lui. Une personne avec du bagage, qui a une vision que j'aime, jamais négatif, toujours en mode solution. Cela est important. Il faut avoir le courage de nos décisions. Souvent, les gens vont prendre la bonne décision d'affaires, mais n'ont pas le courage de la communiquer. Et cela peut être très dangereux. Si tu n'as pas le courage de communiquer ce que tu fais et pourquoi et comment tu le fais, éventuellement, encore une fois, il va y avoir un bris dans l'exécution. « Le courage de nos décisions » est probablement la phrase qui m'a fait embaucher mon conseiller, notamment le jour où il m'a dit : « Il faut que tu aies le courage de communiquer ta décision d'affaires! ». Une fois que tu as pris ta décision, quelqu'un va la commenter. Tu es pas mal mieux d'être en contrôle de la communication. »

Un autre PDG note qu'avant de prendre une décision finale ou de la communiquer il aime beaucoup consulter ses collègues de la coalition dominante et, aussi, ses gens de la communication. Les gens qu'il apprécie le plus dans cette démarche, ce sont les gens courageux qui n'ont pas peur de donner leur point de vue. « Il faut avoir le courage de communiquer ses opinions. Moi, c'est une qualité que j'apprécie beaucoup, beaucoup, beaucoup, car ultimement cela a de l'influence sur mes décisions » (PDG, secteur Divertissement).

### **5.2.3 Bâtir sa crédibilité par l'écoute!**

Pour mettre en place des stratégies et des moyens de communication efficaces, notamment auprès des employés, le responsable de la communication doit créer les ponts nécessaires au dialogue et à la cohésion. Pour ce faire, il est invité à développer son savoir sur l'ensemble des activités d'exploitation, les valeurs, la culture organisationnelle, les enjeux, les défis et les objectifs de l'entreprise. De plus, il doit mettre à profit son savoir-faire et son savoir-être. Le principal comportement attendu du communicateur s'avère être : « l'écoute ». L'écoute favorise la confiance de l'interlocuteur envers le communicateur. Le communicateur doit pouvoir saisir les subtilités d'une situation donnée, les nuances d'un contexte particulier. Chaque détail a son

importance dans la planification stratégique d'une communication. Ainsi, par l'écoute, le responsable de la communication encourage la confiance visant à maximiser la qualité d'analyse et d'interprétation des informations servant à situer une problématique ou un enjeu de communication. L'écoute facilite le mûrissement d'une information permettant ainsi de poser un regard réfléchi sur les éléments exprimés. Par exemple, lors de la planification de la communication en situation de gestion de crise, il faut tout d'abord être à l'écoute et comprendre les éléments de la crise avant d'exprimer un message et une décision.

« L'écoute est au cœur de la gestion des différences, de l'intégration et de l'articulation des points de vue particuliers et d'intérêts divergents. Elle est nécessaire à la découverte du plaisir d'agir ensemble et essentielle à la mise en œuvre de tout changement. (...) L'écoute ne se réduit pas à l'application d'une technique quelconque, mais elle repose sur un ensemble de croyances et d'attitudes. C'est pourquoi, avant de présenter les comportements d'écoute, il convient de préciser les fondements d'une écoute, en l'occurrence l'empathie, la présence à soi dans l'interaction, la tolérance à l'ambiguïté, la valorisation des différences et la disponibilité. » (Cormier, 2018).

Au sein du Service de la communication, l'écoute est représentée par l'ouverture et l'intérêt que l'on porte à une situation, à des individus. Le fait aussi que l'équipe des communications exprime son désir d'être au service de l'entreprise marque encore plus cette volonté d'écoute. La capacité d'écoute de la part du communicateur est fortement valorisée par les dirigeants d'entreprise qui y voient non seulement la possibilité d'être entendu et compris, deux éléments essentiels à la transmission des messages, mais aussi la possibilité de recueillir des renseignements touchant différentes perceptions des parties prenantes.

L'écoute active qui consiste à « recevoir de l'information en évitant de poser des jugements et en se mettant à la place de l'autre; en démontrant une réceptivité, en encourageant la poursuite de la communication; et, en émettant des comportements permettant à l'interlocuteur de faire progresser ses idées » (Polytechnique, Portail HPR, 2018) est une activité essentielle et prérequis à la capacité du communicateur de poser un jugement et un regard stratégique.

« Souvent on dit que la communication ce n'est pas tellement ce que l'on dit, ce



n'est même surtout pas ce que l'on dit, c'est ce que les gens retiennent. Donc, un, ça passe aussi beaucoup par l'écoute, parce que la bonne communication dans un premier temps c'est de savoir ce qu'on a à communiquer et ça, c'est l'écoute. On le dit souvent, deux tiers c'est l'écoute et un tiers c'est le message que tu portes. C'est ça, le premier job des gens de communication, surtout les experts en communication qui travaillent dans l'organisation et qui veulent articuler des stratégies, c'est d'être au service de l'organisation. S'ils sont déconnectés de l'organisation, parce qu'ils n'ont pas d'écoute, ils se bloquent. »

PDG – secteur Vente au détail

Le communicateur doit ainsi prendre une posture visant à traduire les opinions, les attitudes et les comportements des personnes, et ce, afin de formaliser les modes opératoires et les processus nécessaires pour une communication stratégique efficace. Un PDG souligne que plus le communicateur est près des gens, plus il devient pertinent et plus efficace. Il peut ainsi intervenir auprès de la direction pour soulever les problématiques et enjeux influençant une prise de décision d'affaires ou une activité d'exploitation. Il peut aussi mieux préciser les actions de communication à réaliser et influencer stratégiquement les gestionnaires de l'entreprise.

« Là, moi je l'aime le responsable de la communication. Il est pertinent parce qu'il vient me parler des affaires de l'entreprise. Il ne vient pas me parler de communication. Oui, par défaut, il veut m'aider à communiquer et à influencer les publics. Il a des idées. En agissant ainsi, il va être appelé souvent. Il ne va pas être isolé dans un bureau ».

PDG, secteur Manufacturier

L'écoute et l'intérêt envers les affaires de l'organisation sont des comportements attendus de la part des membres de la coalition dominante envers le communicateur. Le communicateur qui s'installe en mode écoute et qui prend le temps d'analyser sans jugement immédiat sera perçu comme une personne réfléchie, sensée et, implicitement, stratégique. De plus, si le communicateur peut également maîtriser parfaitement la réalité opérationnelle de l'organisation, il sera éminemment pertinent et incontournable en tant que stratège de la communication et, à certains égards, stratège opérationnel.

#### 5.2.4 Saisir le pouls de l'organisation

Cette capacité à saisir le pouls de l'organisation et l'état d'âme de ses acteurs, doublée d'une parfaite connaissance de l'organisation, de ses enjeux et de ses défis, accroît ainsi l'influence du communicateur et, conséquemment, de la communication en entreprise. De plus, lorsqu'elle est soutenue par la coalition dominante, qui lui facilite l'accès à l'information et à l'organisation, la communication parvient à jouer un rôle éminemment stratégique. Dans ce contexte, la communication peut parfois stimuler et même créer la « passion » dans l'organisation.

« Des fois, tu fais des réalisations exceptionnelles et personne ne le sait, même pas tes employés. Des fois, tu prends la même réalisation et tu fais de la bonne communication et là, ça devient un élément de fierté, de passion. Ça peut t'aider à trouver des nouveaux clients cette passion-là. Cette énergie interne et externe peut être créée par le Service des communications. Cette capacité de stimuler la passion, on ne la retrouve pas souvent dans l'ADN des PDG, des vice-présidents aux finances ou des gens responsables de l'exploitation. Ils sont généralement très factuels et un peu indifférents à l'état d'âme de l'entreprise. Pour eux, une fois que le travail est fait, c'est terminé. »

PDG – secteur Manufacturier

Ainsi, lorsque le communicateur connaît l'entreprise, ses défis, ses forces, ses faiblesses, ses gens et qu'il est apprécié de ses collègues et des parties prenantes, il devient un véritable stratège de la communication et, aussi, de l'organisation. Il joue un véritable rôle de facilitateur dans l'exécution du travail.

« À ce moment, la discussion devient forcément plus stratégique. En tout cas, pour un moment, le temps de comprendre l'entreprise, les gens, la culture, le temps aussi de faire sa place, sa réputation, sa crédibilité, ça se gagne. Ça n'est pas le PDG qui dit : « maintenant, j'ai décidé que la communication serait stratégique. Écoutez la personne de communication. Je veux qu'elle soit plus stratégique! » Ça ne se passe pas comme ça. La partie stratégique pour le communicateur ça se gagne dans l'entreprise avec les collègues et avec les publics cibles, c'est-à-dire avec les employés avec les clientèles externes. La crédibilité, ça va avec le mot stratégique. Si tu n'es pas crédible, tu n'es pas stratégique, tu n'es pas à la table (de la coalition dominante). Tu as beau penser que tu es stratégique, mais tu ne l'es pas ».

PDG – secteur Manufacturier

Un élément qui demeure fondamental à toute entreprise, c'est sa capacité à créer de la valeur à partir de ses activités, à générer des profits. De nos jours, l'information, au même titre que l'innovation ou l'efficacité des activités, est l'une des sources majeures de création de valeur pour les entreprises (Hébert, 2018).

Le communicateur a donc un rôle et une influence directe sur la création de valeur. S'il est près des activités d'exploitation de l'entreprise, près des réalisations et des défis de l'organisation et qu'il en facilite son évolution, c'est évident que les gens qui gèrent les relations avec les clients, la production, etc., et qui exécutent les stratégies d'affaires, vont faire appel au service et à la pensée stratégique du communicateur. « Ils vont dire : on va appeler cette personne-là qui nous aide en mettant de l'huile dans l'engrenage de notre système » (PDG, secteur Manufacturier). C'est à ce moment que le communicateur maximise tout son apport stratégique en écoutant les enjeux, en déterminant les objectifs et les priorités, puis en déployant les tactiques, moyens et outils appropriés pour accomplir les stratégies de communication et, ainsi, favoriser la création de valeur.

### **5.2.5 Le communicateur et la coalition dominante**

Lorsque la personne responsable de la communication fait partie de la coalition dominante, elle peut ainsi agir directement sur la stratégie de communication. Elle peut aussi mieux appuyer la direction de l'entreprise dans ses communications propres.

« Si demain matin, je n'avais pas la fonction de communication à côté de moi, je ne suis pas sûr qu'on réussirait à faire un aussi bon travail d'être le gardien de l'image, d'être le gardien de la relation avec la communauté. Ces gens-là, c'est leur job soit de s'assurer qu'on ne dit pas n'importe quoi, n'importe quand. Que ça respecte les valeurs et l'image de l'entreprise. Si je n'avais pas la fonction de communication demain matin, je serais peut-être plus "artisanal", ce serait peut-être plus éparpillé mon message. Eux ont le temps de voir venir. Ils ont le temps de l'organiser, de le structurer. Moi je n'ai pas le temps. C'est souvent à la dernière minute. La communication doit être près de nous, quand on a une crise, car c'est son travail de bâtir le message, de s'assurer de sa pertinence et de nous accompagner pour bien le livrer. »

PDG – secteur Manufacturier

Le communicateur ne peut être le seul artisan de la stratégie de la communication en entreprise. Il doit pouvoir s'appuyer sur l'expérience, la connaissance et l'expertise de ses collègues faisant partie de la coalition dominante. Pour accéder à la coalition dominante de l'organisation, ce cercle de pouvoir qui permet d'accélérer la capacité du communicateur de comprendre les enjeux et les défis de l'organisation et, ainsi, de s'installer comme stratège crédible, celui-ci doit être respecté par ses pairs.

« Pour faire des communications stratégiques, il faut que tu sois dans la stratégie de l'entreprise. Il faut que tu sois dans l'équipe de direction et si tu ne l'es pas, il faut que tu sois très crédible auprès des *leaders* de l'entreprise. C'est facile à dire, mais ce n'est pas facile à faire parce que même si tu es super bon dans ton métier de la communication, il faut aussi que tu aies la capacité de comprendre les impératifs stratégiques de l'entreprise, ses gens, sa structure, la politique, les facteurs extérieurs, etc. Il faut que tu aies la capacité de non pas seulement comprendre la *business*, il faut que tu gagnes ton siège à la table et que tu sois capable de discuter à égalité avec le responsable des finances ou celui des opérations ou des ressources humaines ou même le PDG. Il faut que tu aies un communicateur capable d'avoir une opinion sur la stratégie d'entreprise, où elle s'en va, pourquoi elle devrait s'en aller là, etc. Le premier impact du communicateur dans la discussion ne devrait pas être sur la communication, mais sur les éléments de la stratégie d'entreprise. Puis là, on a retenu mon idée ou on ne l'a pas retenu. Ce n'est pas grave. On en a discuté ensemble. On s'en va là. C'est à ce moment que le communicateur va sortir son coffre d'outils et jouer son rôle ».

PDG, secteur Manufacturier

On peut donc concevoir que le communicateur qualifié de stratège sait maîtriser, en plus des aspects tactiques de son métier, les enjeux d'affaires de l'organisation, ses fonctions organisationnelles et ses composantes opérationnelles. Dans ce cas, la présence d'un communicateur ayant un rôle stratégique au sein même de l'entreprise, à l'interne, est un choix majoritairement privilégié par les PDG interviewés. D'une part, c'est beaucoup plus facile pour le PDG de pouvoir utiliser sans filtre – « on peut tout lui dire et il peut tout comprendre » – les services stratégiques du communicateur lorsqu'il est un employé de l'entreprise. D'autre part, le

communicateur comprend de l'intérieur l'évolution des défis et des enjeux de même que la culture et l'ADN de l'entreprise. Il est « collé sur les réalités humaines et opérationnelles » de l'entreprise (PDG, secteur Manufacturier). Il peut donc intervenir aisément dans la stratégie de communication de l'entreprise et s'inscrire comme stratège de la communication.

### 5.3 Hypothèse D.

#### **Les PDG influencent la communication de l'entreprise qui, elle, influence la qualité et l'efficacité des décisions prises.**

Lors de nos entrevues, aucun PDG ne s'est attribué directement le rôle d'influencer la communication de l'entreprise. Au contraire, tous ont exprimé le fait que la gestion de la communication était une action partagée au sein de la direction de l'entreprise. « À toutes les fois qu'on prend des décisions qui doivent être divulguées publiquement, on tient compte de comment on fait, du « timing » et de tout ça, ensemble » (PDG, secteur Manufacturier, bénéficiant du soutien de communication à l'interne). « Beaucoup de réflexions avec un cercle restreint de collègues. On va essayer de le faire du mieux possible. On n'a pas fait appel à une firme spécialisée » (PDG, secteur Manufacturier, n'ayant pas de responsable de communication au sein de l'organisation). « La communication est un rôle partagé, mais chacun apporte son coffre d'outils » (PDG, secteur Manufacturier, pour lequel un gestionnaire des communications est membre de la coalition dominante).

« Quand je dis que ça relève de moi (la communication), je devrais dire que ça relève du comité de direction. Je voudrais élargir un peu, parce que l'équipe du comité de direction doit être concernée au premier chef par la communication d'entreprise et ça doit être porté de façon transversale par tous les membres. On est tous imputables. Ce n'est pas l'affaire d'une seule personne. »

PDG, secteur Vente au détail, pour lequel le gestionnaire des communications relève du PDG, mais n'est pas membre officiel de la coalition dominante (comité de direction).

Lors de nos entrevues, la présence d'influenceurs ou d'experts externes n'a pas été spécifiquement

soulevée comme un apport important dans la gestion des communications. La gestion de la communication en entreprise apparaît, en effet, comme un acte réservé aux dirigeants à l'interne, incluant le PDG, et ce, avec une assez grande indépendance. Un PDG, secteur Manufacturier, s'exprime ainsi :

« Je vous donne un exemple. J'ai suivi, il y a quelques années, un séminaire de gestion aux États-Unis. J'étais accompagné du vice-président aux finances et du vice-président des communications de notre entreprise. Puis, au cours de ce séminaire, un PDG nous parle de son expérience d'amener son entreprise à la réalisation d'un premier appel public à l'épargne, à la Bourse. Il nous explique qu'à un moment donné, il a mis à la porte tous les conseillers externes. Il avait décidé de concert avec son équipe que ce serait eux les responsables de la stratégie de communication et qu'ils détermineraient, eux-mêmes, la manière de vendre l'entreprise au marché. Moi, je suis sorti de là en me disant, ce ne sont pas les banquiers, ce ne sont pas les avocats qui vont nous conseiller ou qui vont décider de la manière à laquelle on vend l'entreprise. C'est nous, à l'interne. Alors, quand est arrivé le moment de tisser la stratégie de communication de notre entreprise pour obtenir du financement, les banquiers avaient leur point de vue, le conseil d'administration avait son point de vue, etc. À un moment donné, j'ai dit au conseil, ça c'est la direction. C'est nous qui allons vivre avec. Alors, on se donne le droit de définir la stratégie de communication que l'on veut. On s'était consulté à l'interne entre le vice-président des finances, le vice-président des communications et quelques membres du comité de direction et on a décidé ensemble. »

L'engagement du PDG dans la gestion stratégique des communications de l'entreprise s'avère donc essentiel, mais il ne s'exprime pas de la même manière pour tous. Selon sa vision des affaires, son approche face à la communication et son degré de confort vis-à-vis les aspects stratégiques et tactiques de la communication, le PDG sera plus ou moins actif dans le processus de gestion de la communication.

Les aspects humains, les traits caractéristiques de chaque individu, ont aussi une influence sur l'appropriation de la gestion de la communication par un PDG – « Ça fait partie de ma personnalité », précise un PDG, secteur Manufacturier. Ce faisant, ceux-ci auront un intérêt

marqué en ce qui a trait aux stratégies et tactiques de communication.

Les PDG ont toutefois tous un rôle commun, moteur et fondamental, dans la gestion de la communication, soit celui de créer du sens pour l'ensemble des parties prenantes en relation avec l'entreprise.

« Une entreprise c'est une sommation d'individus. Et les gens à l'interne et les gens à l'externe doivent entendre la même chose, comprendre la même affaire. Et c'est ça, pour moi le plus grand défi du dirigeant d'entreprise (du PDG), c'est de faire du sens entre le dedans et le dehors. Et ceux qui sont en dedans qui ont à livrer des résultats, livrer des plans et tout ça, ces gens-là moulinent le nez sur le guidon et ils moulinent, ils moulinent, ils moulinent et de temps en temps ils se font dire écoutez on va prendre une pause de deux minutes, on va regarder ce qui se passe dehors. Et le rôle du dirigeant c'est de créer du sens sur ce qui se passe dehors auprès des gens qui sont en dedans et vice versa. »

PDG, secteur de l'Énergie

La communication a donc une influence sur la qualité et l'efficacité des décisions prises dans son rôle de créer du sens, de faire comprendre, d'amener les projets d'une entreprise à bon port. La communication n'a toutefois pas ou peu d'influence sur la prise ou non d'une décision d'affaires. « Je n'ai pas fait face encore à un contexte qui fait en sorte que je ne prends pas une décision à cause de la communication ou à cause du contexte de la communication. Par contre, c'est sûr qu'il faut que tu tiennes compte de ton environnement. Ainsi, selon les situations, tu vas encadrer le plan de différentes façons », souligne un PDG, secteur Manufacturier.

L'environnement médiatique dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui, au 21<sup>e</sup> siècle, a favorisé une plus grande prise de conscience des dirigeants sur la nécessité d'une plus grande gestion de la communication des organisations. Selon la majorité des PDG interviewés, la communication en entreprise a pris un essor encore plus grand au cours des dernières années, en raison notamment d'internet et des médias sociaux qui ont accru la quantité d'information partagée et sa rapidité de transmission. « Aujourd'hui, tu dois être toujours aux aguets de ce qui se vit et de ce qui se passe dans l'entreprise. Et cela, c'est une nécessité qui n'était pas là il y a 10 ans. C'est

beaucoup plus demandant depuis que les médias sociaux existent. Aujourd'hui, on est à l'affût de tout ce que tu fais, tout ce que tu dis, tout ce que tu fabriques. Les choses déboulent à vitesse grand V. Il y a beaucoup de choses aujourd'hui qui deviennent publiques qui, il y a 10 ans, auraient passé sous la table », PDG, secteur Manufacturier. En contrepartie, « on a accès à énormément d'information. On a une opportunité de mieux communiquer », note un autre PDG, secteur Manufacturier.

« Les attentes de communication sont très différentes aussi. Et cela est assez impressionnant par rapport à il y a 10 ou 15 ans. On comprenait qu'un président avait un agenda très serré et lorsqu'on avait la chance de pouvoir le rencontrer, ça répondait à nos attentes. Aujourd'hui, médias sociaux, courriels, textos, messages vocaux, tout cela fait en sorte que les attentes ont changé énormément. Il y a 10 ou 15 ans, un employé posait une question à la direction, il était beaucoup plus patient. Maintenant, il faut réagir presque instantanément avec transparence. Tu n'as pas toujours trois jours pour ficeler ta stratégie de communication. Le fait d'avoir des réactions immédiates des différents publics (employés, clients, etc.) t'oblige à être toujours sur le qui-vive. »

PDG – secteur Divertissement

Les PDG confirment ainsi que la communication est devenue un outil nécessaire et incontournable dans leur rôle, particulièrement avec la présence grandissante des nouveaux outils de communication. « On est dans un tournant où l'importance de la communication est omniprésente. » PDG, secteur Manufacturier.

Dans ce nouveau contexte, la communication en entreprise est devenue un instrument essentiel à la préservation d'un sain équilibre relationnel entre l'entreprise et ses parties prenantes. « Les médias sociaux amènent une autre dimension où il faut reconnaître nos forces et nos faiblesses. Avant qu'on lance les choses et qu'on se lance dans l'exécution il faut toujours penser à comment on va communiquer ça, comment les gens vont réagir à ça, qu'est-ce qu'ils vont penser les gens. Une organisation comme la nôtre, quand j'ouvre la bouche, je dois comprendre que mes propos peuvent être repris mondialement. Il faut que je m'assure que le message que je communique soit bien reçu dans l'ensemble des marchés que l'on couvre. Les gens s'attendent que l'on communique en temps réel, de façon proactive. Si on ne le fait pas, d'autres vont le faire. C'est donc fondamental



de bien communiquer avec tous nos publics... » de conclure un PDG, secteur Divertissement.

Dans le contexte de la multiplication des plateformes, de la proximité des auditoires internes et externes qui peuvent exprimer leurs opinions en temps réel, les PDG des organisations sont constamment interpellés, au cœur des réseaux de communication. Les PDG ont ainsi un rôle d'influence important envers la communication de l'entreprise. D'une part, ils veillent à ce que leur propre communication soit cohérente et bien comprise. D'autre part, ils s'assurent que les communications de leur organisation traduisent bien la qualité et l'efficacité des décisions prises. Toutefois, la communication n'influence pas nécessairement la qualité et l'efficacité des décisions prises. Ce n'est pas le rôle attendu de la communication de modéliser les décisions prises.

## **CONCLUSION**

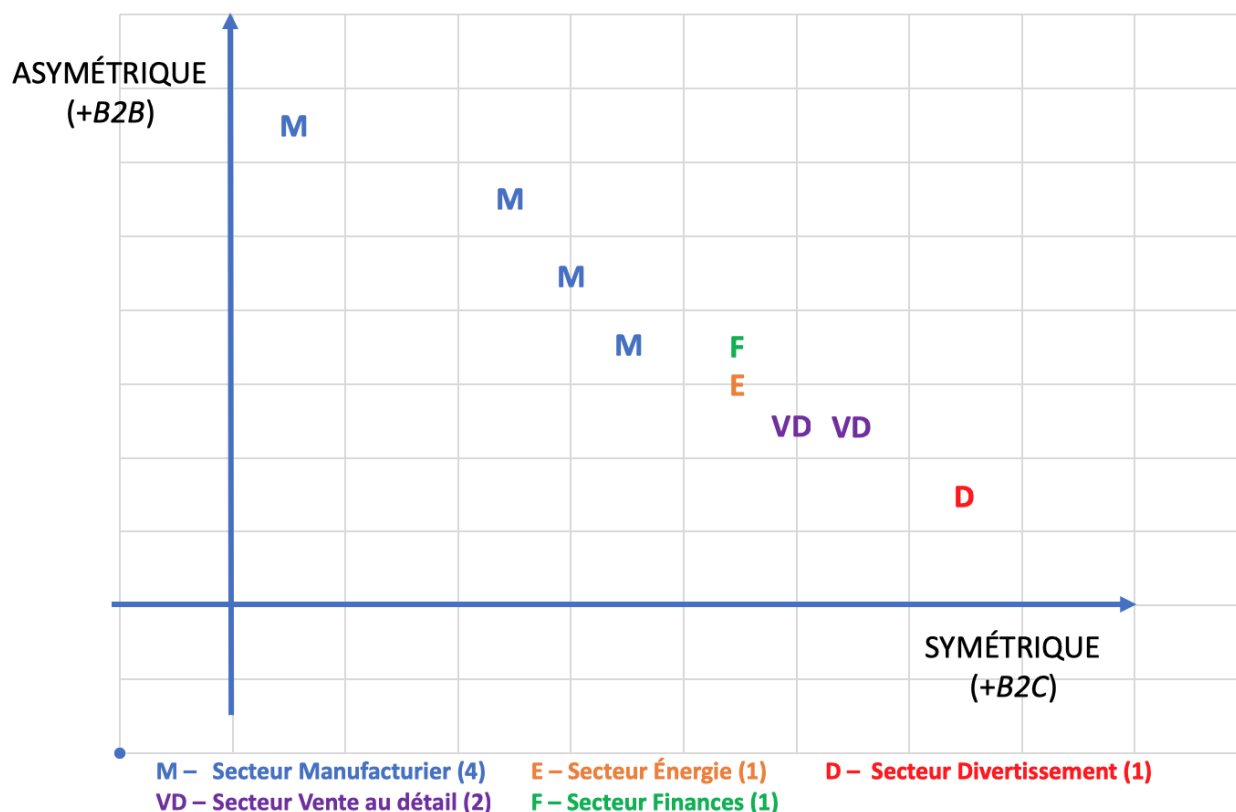
## Conclusion

La communication stratégique peut exercer une influence sur la prise de décision des PDG sans pour autant être l'élément principal ou déterminant dans la prise de décision. Une multitude de facteurs interviennent dans la capacité de la communication à s'inscrire comme une source utile et stratégique en entreprise et auprès des PDG. Bien que la communication se présente *de facto* comme une fonction unique de gestion et comme instrument de partage de l'information, son rôle d'influence est variable d'une organisation à une autre et d'un PDG à un autre.

En comparant les quatre aspects de la « Théorie de l'excellence » aux données recueillies dans le cadre de cette recherche, nous avons pu noter, en effet, quelques similitudes, mais aussi plusieurs variations dans l'appréciation et l'utilité de la communication comme outil de gestion de la part des PDG. Sur le plan des éléments semblables et compatibles avec cette théorie, à la lumière de nos entrevues, nous pouvons déclarer que pour tous les PDG le besoin de communiquer est nécessaire, voire essentiel et fondamental, dans leur processus de gestion de l'organisation. Nous avons ainsi constaté que les communications d'entreprise peuvent véritablement jouer un rôle bénéfique auprès de l'organisation et la rendre plus efficace. Élément corollaire à la « Théorie de l'excellence », nous avons observé que l'usage des modèles de communication unidirectionnelle de type propagandiste ou de la communication unidirectionnelle favorable à l'organisation ne sont pas privilégiés par les différents dirigeants. Tous recherchent la mise en application d'une communication bidirectionnelle. Les PDG accordent, en effet, une importance au dialogue avec l'ensemble des parties prenantes. Pour certains, la communication doit toutefois encadrer le message dans un mode de communication asymétrique bidirectionnelle où l'écoute préalable dicte une direction précise des messages et des modes de communication. Pour d'autres, la communication symétrique bidirectionnelle semble privilégiée favorisant ainsi une constante interaction avec les différentes parties prenantes. C'est notamment le cas pour les PDG ayant un souci de préservation de leur image sur les médias sociaux et les nouvelles technologies d'information. Cette préoccupation découle notamment de la nature même de l'organisation. Les entreprises ayant un rapport de proximité avec des consommateurs – par exemple, une entreprise œuvrant dans un univers dit *Business to Consumer* (B2C) – privilégieront une communication

bidirectionnelle symétrique. Une entreprise misant plus particulièrement sur des relations d'affaires avec d'autres entreprises – *Business to Business* (B2B) – accordera plus d'importance à une approche mixte (symétrique ou asymétrique, selon les enjeux et défis) ou axée vers la communication bidirectionnelle asymétrique (tableau 3). Pour les neuf PDG interviewés, la majorité d'entre eux s'inscrit dans une approche mixte où le discours est ouvert, transparent et éthique, en mode interactif avec l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, l'élément de symétrie suggéré par la « Théorie de l'excellence » semble rejoindre une majorité des PDG rencontrés.

**Tableau 3**  
**Type de communication bidirectionnelle selon les entreprises**



S'arrête toutefois là, la comparaison avec cette théorie. La place des communications dans la structure organisationnelle en tant que fonction de gestion stratégique, le rôle des communicateurs comme gestionnaires ou stratèges, et l'organisation de la fonction communication de manière intégrée et distincte du marketing dans l'entreprise, ne sont pas des aspects traités uniformément

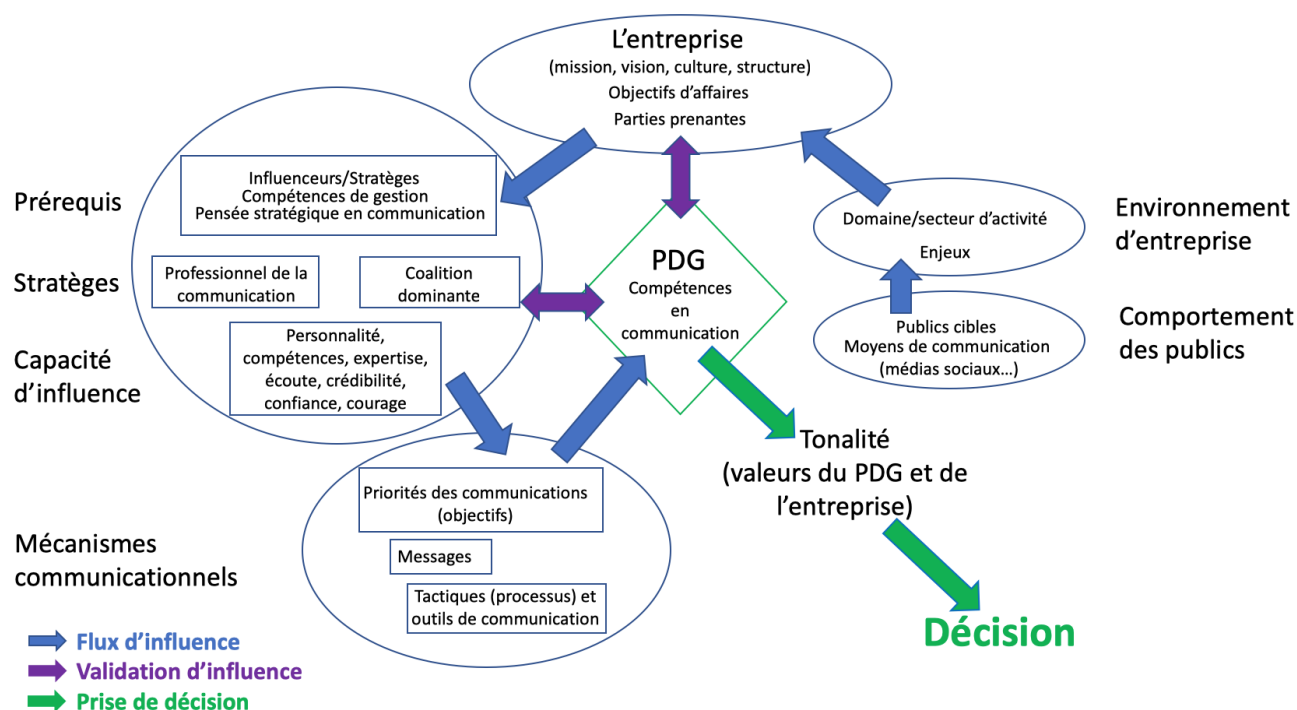
au sein de chaque entreprise faisant l'objet de cette recherche, ni en cohésion avec la Théorie de l'excellence. Le positionnement des communications, en tant que fonction de gestion stratégique de l'organisation, est directement proportionnel à la capacité des communicateurs de se présenter en stratèges et à la place que les PDG sont prêts à leur accorder au sein de la coalition dominante. Comme le spécifiait clairement un PDG, secteur Manufacturier : « Ça ne peut pas être le PDG qui décide que la communication devient stratégique. Ça ne se passe pas comme ça. La partie stratégique ça se gagne dans l'entreprise avec les collègues, avec les publics cibles, c'est-à-dire avec les employés et avec l'externe. Le communicateur doit établir sa crédibilité, car la crédibilité va avec le mot stratégique ». Ainsi, le rôle des communicateurs comme gestionnaires et stratèges dicte la capacité d'une organisation à approfondir l'utilisation de la communication stratégique dans le cadre de ses opérations. Plus un communicateur est crédible vis-à-vis son entourage, notamment la coalition dominante et le PDG, tant sur le plan des notions de communication (stratégies et tactiques) que de celles de l'exploitation, plus cet entourage sera ouvert à l'idée d'inclure la communication stratégique dans le processus décisionnel et à puiser dans la connaissance, la compétence et l'expertise du communicateur.

Par ailleurs, les entreprises ayant une grande visibilité et une notoriété reconnue et qui font face à un plus grand nombre d'interrelations avec les publics, notamment avec les consommateurs, seront plus susceptibles de faire appel à des communicateurs stratégiques et à la communication stratégique au quotidien. Les PDG de ces organisations sont conscients de l'apport de la communication stratégique au développement, au maintien et à la défense de la réputation de leur organisation et, ultimement, leur propre réputation. Ces PDG seront d'ailleurs plus ouverts à utiliser la communication stratégique dans leur processus de prise de décision – la communication n'étant que très rarement l'élément central d'une décision.

Ainsi, à l'issue des rencontres avec les PDG, nous retenons que pour que la communication stratégique ait une influence sur la prise de décision, ou plutôt sur le processus de communication de la décision, elle devait suivre un cycle (figure 6). Premièrement, la communication doit être au fait de l'intérêt et des comportements des différents publics envers l'organisation. Elle doit saisir les subtilités du secteur d'activité, les enjeux, l'environnement, et comprendre l'entreprise elle-même, ses gens, ses objectifs, ses parties prenantes. Pour exercer une activité stratégique en

communication, la coalition dominante qui inclut le PDG et aussi, de préférence, le communicateur de l'entreprise doit développer ses propres compétences en communication et prendre part au processus d'analyse et de définition des stratégies de communication. Le communicateur doit, de plus, faire en sorte de démontrer sa capacité d'influence (personnalité, compétences, expertise, écoute, crédibilité, confiance, courage). Toutes ces personnes doivent collaborer et échanger pour atteindre un point d'équilibre, un terrain d'entente, favorisant la définition des stratégies de communication, des messages et, ultimement, la prise de décision. Enfin, la mise en application de tactiques découlant des stratégies de communication sera réalisée par des professionnels de la communication issus de l'interne ou de l'externe. Le PDG, l'acteur le plus crédible de l'entreprise, sera l'émetteur de la décision selon ses valeurs et celles de l'entreprise.

**Figure 6**  
**Proposition d'un modèle d'interinfluences**  
**de la communication stratégique auprès des PDG**



L'opérationnalisation du processus stratégique de la communication s'exerce selon trois niveaux de tension : le flux d'influence issu des publics internes et externes; la validation d'influence entre

les parties prenantes et les membres de la coalition dominante et, ultimement, la prise de décision qui appartient au final au PDG, mais qui, généralement, découle d'un consensus avec la coalition dominante et les parties prenantes, en raison de la recherche constante des entreprises à faire usage de la communication bidirectionnelle asymétrique ou symétrique.

La capacité d'une organisation à maintenir actif et renouvelé ce modèle d'influence tend à faciliter le processus de prise de décision et crée un environnement propice pour que la communication stratégique puisse pleinement jouer un rôle pleinement bénéfique pour l'entreprise.

Comme nous avons pu le constater lors de nos entrevues et de notre analyse, pour la communication stratégique puisse jouer un rôle dans le processus de décision, il est préférable qu'un communicateur fasse partie de la coalition dominante et qu'il soit reconnu comme stratège. Pour plusieurs PDG interviewés, cela ne semblait toutefois pas être une condition *sine qua non* pour que la communication stratégique joue un rôle actif dans l'organisation.

Il aurait été intéressant de développer davantage notre analyse et notre recherche en évaluant l'influence réelle des stratèges de la communication, membres de la coalition dominante, en comparaison de ceux qui ne sont pas inclus dans le groupe des principaux dirigeants de l'entreprise. Comme l'exprimait un PDG du secteur Manufacturier, « si l'entreprise t'exclut de toute réunion, de tout savoir, et que tu es obligé de gratter à gauche et à droite pour pouvoir t'impliquer et être dans la *business*, ça va être plus difficile ».

En résumé, notre recherche nous aura permis de préciser un bon nombre d'hypothèses en ce qui a trait à la notion de communication stratégique dans les organisations. Nous avons ainsi pu confirmer que pour la majorité des PDG, la communication est stratégique. Elle devient stratégique dans une entreprise ou une organisation lorsque la coalition dominante est engagée dans l'articulation du message ainsi que dans la planification et le déploiement du processus de communication menant à la réalisation d'un objectif d'affaires. La communication stratégique est aussi reconnue comme une fonction de gestion importante, car elle contribue activement par des moyens structurés à la qualité de la transmission des informations et à la perception des messages par les parties prenantes.

Toutefois, pour être pleinement stratégique, la communication doit être organisée. Ainsi, elle doit pouvoir compter sur des spécialistes et des stratèges de la communication. Pour être stratège de la communication, le communicateur doit démontrer non seulement ses compétences et son expertise dans son domaine, il doit posséder une personnalité curieuse, à l'écoute et serviable. Il doit s'intéresser à tous les domaines d'activité de l'organisation et pas seulement aux stratégies et tactiques de communication. Il doit démontrer une compréhension des enjeux d'affaires de l'entreprise. Pour faire partie de la coalition dominante, il est essentiel pour un communicateur – afin qu'il puisse s'inscrire en tant que stratège – qu'il maîtrise les aspects financiers et opérationnels de l'organisation. Cela semble être toutefois une lacune importante chez un grand nombre de communicateurs. La formation générale en communication ne semble pas prendre suffisamment en compte l'importance des connaissances en matière de gestion opérationnelle, comptable et financière. Inversement, la maîtrise des enjeux, des stratégies et des tactiques de communication par les membres de la coalition dominante semble aussi être une faille importante. Ceux-ci jouent un rôle d'influence important dans les décisions touchant les stratégies de communication, mais ils n'ont que rarement les compétences et l'expertise nécessaires pour poser un diagnostic avisé. Des formations touchant la planification stratégique des communications seraient donc appropriées au sein des programmes de gestion. Il serait d'ailleurs très à propos de pousser la recherche en ce sens, à savoir mieux comprendre la symbiose possible entre la communication et la gestion, tant en ce qui a trait au développement des connaissances des communicateurs que des administrateurs, que dans un souci de bonifier la qualité et maximiser l'influence de ces deux compétences.

Au cœur de notre quête, nous avons cherché à savoir si la communication stratégique pouvait influencer la prise de décisions des PDG. Au final, nous pouvons affirmer que la communication stratégique peut influencer la prise de décision des PDG et qu'elle peut pleinement s'exercer si, et seulement si, le PDG en décide ainsi. Le rapport de confiance entre le PDG et le communicateur stratège prend ainsi toute son importance.

Dans une éventuelle étude, il serait d'ailleurs pertinent de comprendre davantage le parfait arrimage possible entre les rôles et les compétences attendues du PDG et ceux du communicateur



stratège dans le but de favoriser une pleine exploitation de la communication stratégique au bénéfice des organisations.

**ANNEXE 1.****La liste des entreprises retenues pour la possibilité d'entrevue avec la ou le PDG**

1. AGROPUR
2. ARCELOR MITTAL
3. BANQUE NATIONALE
4. BMO
5. BOMBARDIER
6. BRP
7. CAE
8. CANADIENS DE MONTRÉAL
9. CASCADES
10. CGI
11. CIRQUE DU SOLEIL
12. COGECO
13. COUCHE-TARD
14. DESJARDINS
15. ENERGIR / GAZ METRO
16. ENERKEM
17. HYDRO-QUÉBEC
18. INDUSTRIELLE-ALLIANCE
19. INVESTISSEMENTS PSP
20. LASSONDE
21. LOGISTEC
22. LOWES/RONA
23. METRO
24. NATIONAL
25. POWER CORPORATION
26. QUÉBECOR
27. RCGT
28. SAPUTO
29. SAQ
30. SIDLEE
31. SOUCY
32. SNC
33. SOCIÉTÉ LAURENTIDE
34. STINGRAY
35. SUN LIFE
36. TC TRANSCONTINENTAL
37. TELUS
38. TRANSAT
39. UBISOFT
40. WSP

## **Annexe 2.**

### **Le questionnaire d'entrevue**

Les questions posées dans le cadre de cette étude ont porté sur la perception des présidents-tes envers l'élément stratégique de la communication et, plus précisément, en ce qui a trait à quatre principaux champs d'études :

- A) Le rôle de la communication dans l'organisation et ses fonctions primordiales
- B) L'importance stratégique de la communication
- C) L'expertise et les compétences attendues des stratèges en communication
- D) L'importance qu'accorde la-le PDG à la communication stratégique lors de ses prises de décision.

**Ces questions ont servi de guide, sans être explicitement présentées lors de chaque entrevue.**

#### **A) Le rôle de la communication dans l'organisation et ses fonctions primordiales**

1. Comment s'exerce la fonction de communication dans votre organisation ? Qui ? Quoi ? Comment ?
2. Pour votre organisation, quelles sont les activités essentielles de la communication ?
3. Dans votre rôle, quelle est l'importance de la communication ? Pourquoi ?

#### **B) L'importance stratégique de la communication**

4. Pour vous, qu'est-ce que la communication stratégique? Quand devient-elle stratégique ?
5. Comment s'exerce la communication stratégique dans votre organisation?
6. À quel moment la communication stratégique est invitée à collaborer dans votre organisation ? Est-ce à l'initiation des projets ou lors de leur déploiement ? Un exemple ?

#### **C) L'expertise et les compétences attendues des stratèges en communication**

7. Est-ce qu'il existe un ou des stratèges de la communication dans votre organisation ? Si oui, œuvrent-ils comme employé, dirigeant (membre ou non du comité de direction) ou consultant ?
8. Est-ce que cette personne doit être en relation directe avec le président pour bien jouer son

rôle ? Doit-elle relever directement du président ? Pourquoi ?

9. Voyez-vous un bénéfice à intégrer les stratégies en communication aux activités d'exploitation ? Si oui, lesquels.
10. Quels conseils (rôle, responsabilité, compétence, attitude/comportement) donneriez-vous à la personne responsable de la stratégie de communication pour qu'elle soit plus efficace ?

**D) L'importance qu'accorde le PDG à la communication stratégique lors de ses prises de décision.**

11. Vous êtes-vous déjà retrouvé dans une situation où la stratégie de communication a influencé positivement ou négativement une décision ?
  - a. Quels étaient les éléments marquants ?
12. Selon vos expériences, est-ce que la communication stratégique devrait prendre moins de place, une place identique ou plus de place dans vos décisions d'affaires ? Pourquoi ?

**Annexe 3**  
**Le formulaire de consentement**



**PROJET DE RECHERCHE**  
**Mémoire de maîtrise de**  
**Sylvain Morissette**

**TITRE DU MÉMOIRE :**  
***L'influence de la communication stratégique***  
***dans la prise de décision des présidents-tes d'entreprise***

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT**

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche dans le cadre du mémoire de maîtrise en communication réalisé par Sylvain Morissette ([sylvain.morissette@usherbrooke.ca](mailto:sylvain.morissette@usherbrooke.ca)) sous la supervision du professeur Marc D. David à l'Université de Sherbrooke ([marc.d.david@usherbrooke.ca](mailto:marc.d.david@usherbrooke.ca)). Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer à la fin de ce document.

**Objectif du projet de recherche**

Ce projet de recherche vise à recueillir vos commentaires et réflexions touchant la communication stratégique dans votre organisation et son apport lors de votre prise de décision. D'autres présidents-tes d'entreprise seront aussi sollicités dans le même esprit.

**Raison et nature de la participation**

Votre participation à ce projet sera requise pour une entrevue **d'environ 45 minutes**. Cette entrevue aura lieu à l'endroit qui vous convient – votre milieu de travail ou tout autre endroit assurant la confidentialité – selon vos disponibilités. L'entrevue pourra avoir lieu en personne ou au téléphone. Vous aurez à répondre à des questions concernant la nature des communications dans votre organisation, les responsabilités octroyées aux responsables de la communication stratégique, vos besoins et attentes envers la communication stratégique dans votre entreprise et comment celle-ci vous influence dans vos prises de décision. **Cette entrevue fera l'objet d'un enregistrement audio.**

**Avantages pouvant découler de la participation**

Votre participation à ce projet de recherche contribuera à l'avancement des connaissances entourant la communication stratégique dans les organisations et son apport dans le travail du principal dirigeant. Elle sera aussi l'occasion de discuter du rôle de la communication stratégique dans votre organisation.

### **Inconvénients pouvant découler de la participation**

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps.

### **Participation volontaire et possibilité de retrait**

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en informant le chercheur, en l'occurrence M. Sylvain Morissette.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits ?

Oui  Non  Initiales du participant : \_\_\_\_\_

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, le chercheur vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

### **Confidentialité, partage, surveillance et publications**

Durant votre participation à ce projet de recherche, le chercheur responsable recueillera dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant et nécessaires pour répondre aux objectifs scientifiques de ce projet de recherche. Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels. Vous ne serez identifié que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par le chercheur responsable de ce projet de recherche. Les données de recherche pourront être publiées ou faire l'objet de discussions scientifiques, mais il ne sera pas possible de vous identifier.

Les données recueillies seront conservées de façon sécurisée (mot de passe) pendant au moins 5 ans par le chercheur responsable aux fins exclusives du présent projet de recherche puis détruites. Les données de recherche pourront être publiées ou faire l'objet de discussions scientifiques, mais il ne sera pas possible de vous identifier. Au besoin, pour des recherches ultérieures ou pour la publication d'articles scientifiques, livre, etc., nous pourrions vous demander votre consentement pour la diffusion d'extraits de votre entrevue en citant votre nom et celui de votre entreprise. Évidemment, votre autorisation devra être obtenue préalablement pour procéder à la diffusion de ces extraits. Dans l'éventualité d'un refus de votre part, le ou les extraits demeureront confidentiels.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par des organismes réglementaires, des représentants de l'établissement ou du

comité d'éthique de la recherche. Ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Vous avez le droit de consulter votre dossier de recherche pour vérifier les renseignements recueillis et les faire rectifier au besoin.

### **Résultats de la recherche**

Si vous souhaitez obtenir un résumé des résultats généraux de la recherche, veuillez indiquer une adresse où nous pourrions vous le faire parvenir :

Adresse électronique : \_\_\_\_\_

Adresse postale dans le cas où vous n'avez pas d'adresse électronique : \_\_\_\_\_

### **Coordonnées de personnes-ressources**

Si vous avez des questions ou éprouvez des problèmes liés au projet de recherche, ou si vous souhaitez vous en retirer, vous pouvez communiquer avec le chercheur ou avec Marc D. David (819 821-8000, poste 61317), professeur à l'Université de Sherbrooke, responsable du cheminement en communication marketing et directeur du mémoire de Sylvain Morissette ([sylvain.morissette@usherbrooke.ca](mailto:sylvain.morissette@usherbrooke.ca)).

### **Approbation par le comité d'éthique de la recherche**

Le Comité d'éthique de la recherche - Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke approuve ce projet de recherche et en assure le suivi. Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec ce comité au numéro de téléphone 819-821-8000 poste 62644 (ou sans frais au 1 800 267-8337) ou à l'adresse courriel [cer\\_lsh@USherbrooke.ca](mailto:cer_lsh@USherbrooke.ca).



**PROJET DE RECHERCHE**  
**Mémoire de maîtrise de**  
**Sylvain Morissette**

**TITRE DU MÉMOIRE :**  
***L'influence de la communication stratégique***  
***dans la prise de décision des présidents-tes d'entreprise?***

**Signature de la personne participante**

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement. On m'a expliqué le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement. On a répondu à mes questions et on m'a laissé le temps voulu pour prendre une décision. Après réflexion, je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées.

\_\_\_\_\_  
Nom de la personne participante

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Date

**Engagement du chercheur ou de la chercheuse responsable du projet de recherche**

Je certifie qu'on a expliqué à la personne participante le présent formulaire d'information et de consentement, que l'on a répondu aux questions qu'elle avait.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée et datée à la personne participante.

\_\_\_\_\_  
Sylvain Morissette

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Date



#### **Annexe 4. La bibliographie**

**Alaimo, K.** (2017), *Pitch, Tweet, or Engage on the Street – How to Practice Global Public Relations and Strategic Communication*, New York, États-Unis, Routledge 427 p.

**Anadón, M., Guillemette, F.** (2007), *La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ?* – Recherches Qualitatives – Hors Série – No. 5, pp.26-37

**Arcos, R.** (2015), *Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence* – Public Relations Review 42, Elsevier, 264-270

**Argenti, P.** (2016), *Corporate Communication* – 7<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill Education, 312 p.

**Arthur Page Society** (2007) *The Authentic Enterprise*, An Arthur W. Page Society Report, 60 p.

**Arthur Page Society** (2013) *The CEO View: The Impact of Communications on Corporate Character in a 24x7 Digital World*, An Arthur W. Page Society Report, 24 p.

**Balmer, J., Gray, E.** (2000), *Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage* - Industrial and Commercial Training Volume 32. Number 7, pp. 256-261

**Banner, D. J.** (2010), *L'entrevue qualitative : Se préparer à mener une entrevue* – Canadian Journal of Cardiovascular Nursing, pp. 31-34

**Bernard, F., Joule, R-V.**, (2005), *Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la « communication engageante*, Revues. Org, Presses universitaires de Lorraine, Questions de communication Vol. 7, pp. 185-207

**Bernays, E.L.** (1923), *Crystallizing Public Opinion*, Boni & Liveright

**Boistel, P.** (2007) *Gestion de la communication d'entreprise, aspects théoriques et pratiques* – Lavoisier, 317 p.

**Boivin, M.** (2015). *Tentative de renouvellement de l'approche méthodologique en marketing social : l'apport de la MTE dans un effort de sensibilisation des jeunes conducteurs québécois à la problématique de l'alcool au volant*. Approches inductives, Vol.2, No. 2, pp. 180-204.

**Botan, C., Hazleton, V.** (2006), *Public Relations Theory II – Chapter 2, The Excellence Theory* by Grunig, J.E., Grunig, L.A., Dozier D.M., (2002), Routledge – Taylor and Francis Group, New York, États-Unis (pp. 21-62)

**Botan, C., Hazleton, V.** (2017), *Public Relations Theory – Chapter 2, Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory*, Grunig, J.E., (1989), Routledge, New York, États-Unis (pp. 21-62)

**Brønn, P.** (2001), *Communication managers as strategists? Can they make the grade?* – Journal of Communication Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 5, No. 4, pp. 313-326

**Brønn, P.** (2014), *How others see us: leaders' perceptions of communication and communication managers* – Journal of Communication Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 18, No. 1, pp. 58-79

**Brulois, V., Carignan, M-È., David, M.D., Errecart, A.** (2016), *Dynamiques de professionnalisation en communication : entre ruptures et continuités, prescription et émancipation* – Communication & Professionnalisation, Cahiers du RESIPROC, no. 4, pp. 5-22

**Bryman, A.** (2012), *Social Research Methods, 4<sup>th</sup> Edition*, Oxford University press, New York, États-Unis, 766 p.

**Chavanel, S.** (2017) – Fiche de lecture sur le livre *Managing Public Relations* – Observatoire des médias sociaux en relations publiques – omsrp.com.ulavcoll.c

**Caywood, C.L.** (1997), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, McGraw-Hill

**Cormier, S.** (2018), *La communication et la gestion* – 3<sup>e</sup> édition, Presses de l'Université du Québec, 276 pages

**Cornelissen, J.**, (2017), *Corporate Communication, A Guide to Theory & Practice* – 5<sup>th</sup> Edition, SAGE, 2017, 306 p. et 2011 (3<sup>rd</sup> Edition) et 2008.

**Dameron, S., Torset, C.**(2012), *Les stratèges face à la stratégie – Tensions et pratiques* – Lavoisier, RFG 223, pp. 27-41

**Doin, R., Lamarre, D., Alexandre, É., Paquet, M.** (1986), *Les relations publiques, une nouvelle force de l'entreprise moderne* – Les Éditions de l'Homme, 219 p.

**Donaldson, T., and L.E. Preston.** (1995), *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications.* Academy of Management Review 20: 65–91.

**Dolphin, R.R., Fan, Y.** (2000), *Is Corporate Communications A Strategic Function?* – Management Division, 38:2, 99-106

**Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Planten, S., Simonsson, C., Andersson, R.** (2017), *Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals* – Public Relations Review #43, Elsevier, pp. 91-101.

**Farwell, J. P.** (2012), *Persuasion and Power -The Art of Strategic Communication* – Georgetown University Press, 282 p.

- Forman, J., Argenti, P.** (2005), *How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study – Corporate Reputation Review*, Vol 8. No. 3, Henry Stewart Publications, pp. 245-264
- Freeman, R.E.** (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gower, K.K.**, (2006), *Public relations Research at the Crossroads*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), (pp.177-190)
- Grigorescu, A., Lupu, M.** (2015), *Integrated Communication as Strategic Communication – Review of International Comparative Management*, Vol. 16, Issue 4, pp. 479-490
- Grönroos, C.**, (2004), *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*, Emerald Group Publishing Limited, *Journal of Business Marketing*, Vol. 19, No. 2 (pp.99-113)
- Grunig, J.E.** (2008), *Excellence Theory in Public Relations*, The International Encyclopedia of Communication, John Wiley and Sons
- Grunig, J.E. and Hunt, T.** (1984), *Managing Public Relations – Holt, Rinehart and Winston Inc.*, 550 p.
- Grunig, J.E., Grunig, L.A., Sriramesh, K., Huang, Y-H, Lyra, A.**, (1995), *Models of Public Relations in an International Setting*, *Journal of Public Relations Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 7 (3), (pp.163-186)
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D., Sriramesh, K.** (2007), *Defining Strategic Communication – International Journal of Strategic Communication*, pp. 3-35
- Holm, O.** (2006), *Integrated marketing communication: from tactics to strategy – Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, Emerald group Publishing Limited, pp. 23-33
- Holtzhausen, D.R.** (2002), *Towards a postmodern research agenda for public relations*. *Journal of Public Relations Research* 28, no. 3: 251–64.
- Illia, Laura, Balmer, John M. T.** (2012), *Corporate communication and corporate marketing: Their nature, histories, differences and similarities - Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 4, pp. 415 - 433
- Intissar, S., Rabeb, C.** (2015), *Étapes à suivre dans une analyse qualitative de données selon trois méthodes d'analyse : la théorisation ancrée de Strauss et Corbin, la méthode d'analyse qualitative de Miles et Huberman et l'analyse thématique de Paillé et Mucchielli, une revue de la littérature – EM Consulte, Elsevier, Revue francophone internationale de recherche infirmière* 1, pp. 161-168

**Invernizzi, E. et Romenti, S.** (2011) *Strategic Communication and Decision-Making Processes. Toward the Communication Oriented Organisation* (p.12-27) Tirana, Albanie : Academicus International Scientific Journal

**Jeffrey, L., Brunton, M.** (2012) *Professional identity: How communication management practitioners identify with their industry* – Public Relations Review #38, Elsevier, pp. 156-158

**Juillet, A., Rachoucot, B.** (2012), *L'influence, le noble art de l'intelligence économique* – Communication et organisation, Revues.org, pp.161-174

**Kitchen, P.J. and de Pelsmacker, P.** (2004), *Integrated Marketing Communications: A Primer*, Routledge

**Kuhn, T. S.**(1970), *Reflections on my critics. In I. Lakatos & A. Musgrave (Eds.), Criticism and the growth of knowledge* – London: University Press, pp. 231–278

**Lambotte, F.**(2016), *L'injonction à devenir stratège au sein de l'organisation confrontée à la réalité du terrain* – Communication & Professionnalisation, Cahiers du RESIPROC, no. 4, pp. 101-124

**Laramée, A., Vallée, B.** (1991), *La recherche en communication. Élément de méthodologie* – Collection Communication organisationnelle, Presse de l'Université du Québec, p. 377

**Lépine, V.**, (2016), *Penser la professionnalisation comme une mise en mouvement : les communicateurs*, Revue française des sciences de l'information et de la communication – tendances contemporaines en communication organisationnelle. Les enjeux de la professionnalisation, /rfsic.revues.org/2266 pp. 1-18.

**Lurati, F., Eppler, M.J.** (2006), *Communication and management: Researching corporate communication and knowledge communication in organizational settings* – Studies in communication sciences, vol. 6, no. 2, pp. 1-19

**Maisonneuve, D.** (2010), *Les relations publiques dans une société en mouvance* – 4<sup>e</sup> édition, 2010, Presses de l'Université du Québec, 479 p.

**Michel, J-L.**, (2004), *Les professions de la communication. Fonctions et métiers*, Paris, Ellipses Marketing, collection « Infocom », 2<sup>e</sup> (2004) et 3<sup>e</sup> édition (2008) revue et augmentée, 236 p.

**Mintzberg, H.** (2010), *Gérer, tout simplement* – Les Éditions Transcontinental, 2010, 375 p.

**Morgan, G.**, (1999), *Images de l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, Canada – publié en collaboration avec De Boeck, 503 p.

- Mucchielli, A.**, (1996), *Pour des recherches en communication*, Open editions Journal, Communication et organisation 10 | pp. 1-19
- Mullenbach-Servayre, A.**, (2007), *L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises*, Paris, France, Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion no. 223 – Organisation (pp.109-120)
- Papulova, Z., Gazova, A.** (2016) *Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making* – 3<sup>rd</sup> Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, Procedia Economics and Finance 39, Science Direct, Elsevier, pp. 571-579
- Paul, C.** (2011), *Strategic Communication: origins, concepts, and current debates* – ABC-CLIO, LLC, 2011, 240 p.
- Sahut, J-M., Mili, M., Teulon, F** (2018), *Gouvernance, RSE et performance financière : vers une compréhension globale de leurs relations ?* Caen, France, Revue Management & Avenir, No 101
- Shaffer, J.** (2017) – *To become a Strategic Communication Adviser, Focus on Results* – Communication World Magazine, IABC
- Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I. and Lauternborn, R.F.**, ( 1993), *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*, NTC Business
- Shelby, A. N.** (1986), *The Theoretical Bases of Persuasion: A Critical Introduction* – The Journal of Business Communication, 23-1, pp. 5-29
- Siano, A., Vollero, A., Confetto, M.G., Siglioccolo, M.** (2013), *Corporate communication management: A framework based on decision-making with reference to communication resources*, Fisciano, Italie, Journal of Marketing Communications, Vol. 19, No. 3, (pp. 151-167)
- Smith, P., Berry, C., Pulford, A.** (1999), *Strategic Marketing Communications – New Ways to Build and Integrate Communications* – Kogan Page Limite, 300 p.
- Smith, R.D.** (2017), *Strategic Planning for Public Relations* – 5<sup>th</sup> Edition, Routledge Taylor & Francis Group, 540 p.
- Steyn, B.** (2003), *From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization* – Journal of Communication Strategy, Vol. 8, 2, 168-183
- Stroh, U.** (2007), *An alternative postmodern approach to corporate communication strategy. In The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation*, ed. L. Toth, 199–220. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

**The Gandalf Group**, (2017), *Audit des communications du PDG, réalisé à l'intention du Centre d'excellence Luc-Beauregard de recherche en communication* –, Université Concordia, École de gestion John-Molson, 2017, pp. 3-39.

**Thomas, G. F., Stephens, K. J.** (2015), *An Introduction to Strategic Communication* – Internal Journal of Business Communication, Vol. 52(1), pp. 3-11

**Van Cuyck, A.** (2007), *La communication intégrée, nouveau paradigme organisationnel ?*, HAL archives-ouvertes sic\_00390834

**van Riel, C.B.M.** (1995). *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.

**Varey, R.J.** (2002) – *Marketing Communication - Principles and practice* – Routledge,

**Varey, R.J.** (1998). *Locating marketing within the corporate communication managing system*. Journal of Marketing Communications 4, no. 2: 177–90.

**Varey, R.J., White. J.** (2000). *The corporate communication system of managing*. Corporate Communications, An International Journal 5, no. 1: 5–11.

**Verčič, D., Grunig, L. A., & Grunig, J. E.** (1996). *Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia*. In M. Culbertson & N. Chen (Eds.), *International public relations: A comparative analysis* (pp. 31–65). Mahwah, NJ: Erlbaum.

**Whittington, R.** (2006), *Completing the Practice Turn in Strategy Research* – Organization Studies 27 (5), SAGE Publications, pp. 613-634

**Yates. S et al.** (2018) *Introduction aux relations publiques. Fondements, enjeux et pratiques*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec

**Yavuz G. S.,** (2014) *Corporate Communication practices in Large-Scale Organizations in Turkey: Do They Match Corporate Communication Theory?* – Journal of Social Sciences, Vol. IX, No. 1, pp. 141-167

**Zerfass, A.** (2009), *Institutionalizing Strategic Communication: Theoretical Analysis and Empirical Evidence* – International Journal of Strategic Communication, 3:, pp.69–71

**Zerfass, A., Huck, S.** (2007), *Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication* - International Journal of Strategic Communication, pp. 107-122

**Zerfass, A., Schwalbach, J., Bentele, G., Sherzada, M.,** (2014), *Corporate Communications from the Top and from the Center: Comparing Experiences and Expectations of CEOs and Communicators* - International Journal of Strategic Communication, pp. 61-78

**Zerfass, A., Sherzada, M.** (2015), *Corporate communications from the CEO's perspective. How top executives conceptualize and value strategic communication* – Corporate Communications: International Journal, Vol. 20 No. 3, pp. 291-309.

**Zerfass, A., Viertmann, C.** (2016) *The Communication value circle. How communication contributes to corporate success*: Communication Director, 2/2016 pp. 50-53.

La bibliographie des sites internet :

**Bogadi, F.** (2007), *Le modèle d'Olten en résumé*, Quotidien Le Temps, Lausanne, Suisse, <https://www.letemps.ch/economie/modele-dolten-resume>

**Devinat, A.** (consulté le 12/26/2018) *Accroître sa crédibilité : une condition essentielle à la réussite d'un gestionnaire*, PortailRH.org, Ordre des conseillers en ressources humaines du Québec <http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=461156>

**Fritton, M, Fleischmann, P.** (2011) *Communication from the CEO's perspective – an Underestimated Challenge?* CEO Search & Succession, Egon Zehnder <https://www.egonzehnder.com/what-we-do/ceo-search-succession/insights/communication-from-the-ceos-perspective-an-underestimated-challenge>

**Hébert, L.** (2018), *Créer de la valeur en 2018*, Revue Gestion, HEC Montréal, 30 janvier 2018 <https://www.revuegestion.ca/creer-de-la-valeur-en-2018>

**Kibler, B.** (2011), *La définition de l'influence – Influence et émergence* – site web benedickibler.wordpress.com, 3 septembre 2011

**Portail HPR**, (consulté le 12/27/2018) *Écoute active*, Polytechnique de Montréal, Travail en équipe, section étudiante, compétences, écoute <http://www.hpr.polymtl.ca/te/etudiants/ecouteactive.php>