

La communication au sein des Entreprises: Vers une Théorie d'Excellence en Relations Publiques

De

Moussa YASSAFI

**Professeur en Management des Organisations à l'Ecole Supérieure de
Technologie de Casablanca, Université Hassan II- Casablanca.**

Résumé :

Les relations publiques sont, tout d'abord, une activité de communication. Elles permettent aux organisations, publique ou privée, de préserver, de maintenir et de faire évoluer des relations de confiance avec ses différents publics, qu'ils soient internes ou externes. Autrement dit, les relations publiques consistent à conserver et à préserver l'image positive d'une entreprise. Avec le processus de mondialisation, le monde des affaires a connu un changement radical avec l'expansion d'entreprises multinationales dans les économies locales. Ce processus incite les entreprises à être davantage compétitives et à contribuer au rayonnement de leur image. Le chargé de relations publiques joue un rôle vital dans le maintien et la transmission de l'image de l'entreprise, ainsi que ses valeurs pour son environnement. Pour le responsable de communication chargé des relations publiques, il s'agit d'établir des relations de confiance avec les différents publics dans l'intérêt de l'organisme qu'il représente. Cette contribution essayera de mener une réflexion sur la communication en entreprise dans sa dimension humaine, notamment en termes de relations publiques. Elle vise à mettre en valeur trois critères majeurs à savoir la création et le maintien de l'image de l'entreprise, la création et la préservation de la notoriété de l'entreprise et la création et le maintien de la confiance à l'entreprise. Par cette étude, nous souhaitons mener une réflexion au sujet de la communication, un axe essentiel qui permet aux organisations modernes d'entretenir des relations publiques fortes et durables.

Mots Clés:

Entreprise, communication, excellence, performance, relations publiques, image.

Abstract:

Public relation is a communication activity. It allows organizations, public or private, to preserve, maintain and develop relations of trust with its public, whether internal or external. In other words, public relations preserve the positive image of a company. With the process of globalization, the business world has changed dramatically with the expansion of multinational companies in local economies. This process encourages companies to be more competitive and helps in promoting their corporate image. The public relations officer plays a vital role in the maintenance and transmission of the image of the company and its values to its environment. Communication manager in charge of public relations establishes trust with the different public for the interest of the organization he represents. This contribution will try to reflect on company communication in its human dimension, especially in terms of public relations. It aims to highlight three key criteria, namely the creation and maintenance of corporate image, creating and maintaining the reputation of the company, and creating and maintaining trust in the business. This study attempts to reflect on communication, an essential axis that allows modern organizations maintain strong, sustainable public relations.

Key words:

Company, communication, excellence, performance, public relations, corporate image.

Le rôle majeur des relations publiques dans la gestion stratégique est un processus de développement de relations avec le public considéré stratégique pour l'organisation. Si les services des relations publiques fonctionnent d'une façon adéquate, le responsable chargée de la fonction relations publics assure une interaction entre l'entreprise et son public et implique ce public dans les décisions stratégique qui le concerne. Les relations gérées de manière stratégique sont prometteuses pour plusieurs raisons. D'abord, une gestion efficace des ses relations peut éventuellement accroître la performance de l'entreprise. Les organisations qui gèrent leurs relations avec leurs publics stratégiquement sont les plus favorisés à atteindre leurs objectifs. L'objectif comme le définit Grunig et Huang "is an out come of good relation ships because organizations and publics that have good relation ships with one another are more likely to choose appropriate goals and attain them." [C'est le fruit de bonnes relations car les organisations et les publics qui entretiennent de bonnes relations sont les plus adaptés à choisir les objectifs appropriés et travailler mutuellement pour les atteindre.]¹

Cette contribution s'intéresse d'une manière générale aux pratiques de communication par lesquelles les entreprises parviennent à construire une image, une identité et une culture. Cette image de l'entreprise ne peut se faire qu'à travers des stratégies de relations publiques qui aident à gérer et à coexister avec de nombreux acteurs de l'environnement organisationnel qui pose de plus en plus des défis et des contraintes en termes de positionnement et de concurrence. Cette étude, qui se base sur un cadre théorique développé dans la tradition anglo-saxonne, notamment aux Etats Unis d'Amérique, nous permettra de dégager une approche théorique de l'excellence en relations publiques.

La définition de la communication au sein de l'entreprise aux États-Unis (corporate communication) est principalement basée sur le concept de gestion stratégique. Cette définition est évoquée par Goodman et Hirsch en 2010, et par Argenti en 2009 ; alors qu'en Europe elle reste relativement théorique comme souligné par Cornelissen en 2008, et van Riel en 2003:

Corporate Communication is the orchestration of all the instruments in the field of organizational identity (communications, symbols and behaviours of organizational members) in such an attractive and realistic manner as to create or maintain a positive reputation for groups with which the organization has an interdependent relation ship

¹Grunig, J.E. and Y. Huang (2000). "From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relational Outcomes," in J.A. Ledingham and S.D. Bruning (eds.). *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Mahwa, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 33

[La communication en entreprise est l'orchestration de tous les instruments qui touchent à l'identité organisationnelle (communications, symboles et comportements des membres des organisations) d'une manière aussi attrayante et réaliste que de créer ou de maintenir une réputation des groupes avec lesquels l'organisation entretient une relation d'interdépendance]²

Les caractéristiques communes de certaines des définitions courantes de la communication d'entreprise, comme indiqué ci-dessus, peuvent être résumées en trois points. Tout d'abord, la communication en entreprise est une fonction de gestion stratégique qui adopte une approche communication et est liée à la stratégie globale de l'entreprise. Deuxièmement, elle intègre les activités de communication externe et interne comme pratiques courantes organisationnelles qui visent à établir, maintenir, modifier et / ou reconstruire l'image et/ou la réputation de l'entreprise. Troisièmement, toutes ces activités se déroulent dans un système de relations en interne et en externe avec les acteurs de l'entreprise.

Donc, la communication en entreprise englobe et gère toutes les activités de communication au sein de l'entreprise dans le but de construire et de préserver la réputation de l'entreprise pour son ensemble d'acteurs, pour son marché d'activité et pour son public. Elle comprend trois catégories de communications: Une gestion de communication mise en œuvre par les cadres supérieurs dans une optique de planification, d'organisation, de supervision, de coordination et suivi. La gestion de cette communication reste très utile pour le développement et la consolidation d'une vision partagée au sein de l'organisation, pour renforcer et maintenir le climat de confiance au sein de l'organisation, pour gérer les processus de changement et, enfin, pour aider les collaborateurs et employés à s'épanouir professionnellement. Autres chercheurs et spécialistes dans le domaine de la communication en entreprise ont proposé des catégorisations spécialisées et très pointues telles que la communication et sa relation avec les médias, la communication interne et la gestion du changement, la communication et l'identité, l'image et la réputation de l'entreprise à travers ses relations avec le public.

Les études sur la communication d'entreprise ont récemment porté sur la valeur et la réputation de la gestion et son rôle dans le développement des relations publiques en tant

²Van Riel, C.B.M. (2003), "Defining corporate communication", in Bronn, P.S. and Wiig, R. (Eds), Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation, Gyldendal Akademisk, Oslo, pp. 21-40.

qu'actif principal de l'entreprise³. Cette réputation est définie comme "une représentation collective des actions d'une entreprise et sa capacité de fournir des résultats pour les parties prenantes. La réputation mesure la position relative d'une entreprise à la fois en interne et en externe avec ses parties prenantes, à la fois sur le plan compétitif et institutionnel"⁴. Donc, les thèmes principaux de la communication d'entreprise portent sur son identité, son image et sa réputation avec ses parties prenantes ou sa réputation avec son public.

Les relations publiques est relativement une nouvelle fonction de l'entreprise, même si cette nouvelle fonction trouve ses racines dans les activités quotidiennes des individus depuis que l'Homme existait. Edward Bernays, l'un des pionniers sur la théorie des relations publiques modernes, déclare que les trois principaux éléments qui caractérisent les interactions des individus à travers leurs relations avec les publics sont aussi anciennes que l'existence de la société moderne elle-même. Ces éléments sont les suivants: informer les gens, les persuader et les intégrer avec les autres⁵.

La communication par le biais des relations publiques s'avère essentielle car elle permet d'informer, d'une part, le public sur les activités de l'organisation et d'autre part l'organisation sur l'opinion et les besoins de ce public. Il faut encore noter que la communication dans le cadre des relations publiques est un outil indispensable pour l'organisation puisque les rapports entre l'organisation et son public impactent sur le positionnement de l'image et influencent l'efficacité et le rendement des activités professionnelles de l'organisation par rapport à son environnement. Il est important de signaler que le rôle des relations publiques commence à acquérir de l'importance puisqu'elles sont capables de doter les organisations d'une image positive, d'une performance durable et d'une confiance partagées avec les publics. Donc, l'un des objectifs primordiaux des relations publiques est d'aider à entretenir des relations d'entente réciproque entre les acteurs de la communication et construire des relations de confiance durables qui génèrent une image positive.

Les organisations privées ou publiques se caractérisent par leurs ouverture sur la sphère publique. Qu'elles soient gouvernementales ou sociales, elles s'imposent et se positionnent dans la société grâce à leurs valeurs institutionnelles, à leurs styles de gestion, à leurs

³Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C. (2004), *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, New York, NY.

⁴Fombrun, C.J. and Rindova, V. (1996), "Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputation", working paper, Stern School of Business, New York University, New York, NY.

⁵ Edward L. Bernays, *Public Relations* (Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1952)

activités, et à leurs modes de communications. L'ensemble de ces éléments construit et constitue l'identité d'une organisation. Ces éléments sont aussi des catalyseurs qui permettent d'influencer les impressions et les perceptions qu'entretiennent les individus à l'égard d'une entreprise, et contribuent à la construction de l'image publique des organisations. A cet effet, et dans une perspective de maintenir une image positive, de s'imposer favorablement sur le marché et de générer du capital, les organisations mobilisent, par le biais des relations publiques productives, un ensemble de stratégies et de techniques communicationnelles. Les nombreux changements imposés par un monde mondialisé posent de nouveaux défis aux organisations en matière de communication, ce qui implique une redéfinition de certaines pratiques de relations publiques.

Le contexte mondialisé dans laquelle évoluent les organisations actuellement incite ces dernières à développer leurs activités et à se positionner dans des marchés globaux. Cette ouverture sur le monde a entraîné une diversification des publics qui interagissent avec ces organisations et par conséquent, une épreuve des réalités culturelles et sociales qu'elles doivent affronter⁶. Dans ce contexte imposé aux organisations qui sont amenées à conquérir de nouveaux marchés et à entretenir des relations publiques avec un public exigeant, la gestion des relations publiques est devenue complexe. Les organisations sont de plus en plus attentives aux attentes et à l'écoute des préoccupations de leurs clients potentiels. Comme le souligne Maisonneuve, les relations entre organisations et publique "ne peuvent plus s'inscrire uniquement dans un rapport de domination : elles doivent plutôt renverser les paradigmes de la communication pour favoriser un nouveau modèle de relations publiques plus socialement responsables." ⁷ Aussi, Tremblay déclare que les nouveaux enjeux et changements qu'a connu le monde des entreprises mettent les organisations face à une nouvelle réalité dans laquelle le rôle des relations publiques est devenu décisif pour la survie et la prospérité des organisations : "La sensibilité de l'entreprise aux différents changements pouvant intervenir dans son environnement social, économique, technologique et politique devient une condition essentielle à sa survie institutionnelle et [...] la capacité des grandes

⁶ Kenneth Starck et Dean Kruckeberg « Ethical obligations of public relations in an era of globalisation ». *Journal of Communication Management*. Vol. 8, no 1, (2003), pp. 29-40.

⁷ Danielle Maisonneuve, *Les relations publiques dans une société en mouvance* (Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 2010), p. 3.

corporations à participer au processus de changements de leur environnement est une question de première nécessité pour leur propre croissance.”⁸

Les relations publiques en tant que discipline a toujours suscité l’intérêt de la plupart des théoriciens et chercheurs dans le monde entier, notamment aux Etats Unis d’Amérique. Ces chercheurs affirment que la dimension humaine des organisations en termes de communication est essentielle pour le maintien de l’image de l’entreprise. Les organisations doivent déployer leurs outils de communication internes et externes afin de construire et de préserver une réputation positive avec leurs composantes et leurs acteurs. Dans cette perspective, l’ensemble des travaux réalisés depuis 1952 par Barnays reste d’une grande utilité pour les chercheurs qui le succèdent. Son travail théorique sur l’ingénierie du consentement a essayé d’instaurer les premiers fondements de cette discipline tout en affirmant que les relations publiques sont levier de développement vital pour l’ajustement, l’intégration des personnes et des groupes dans la société moderne.⁹ Plusieurs approches ont été développées au fil des années quant à la révision théorique des relations publiques. Grunig et Hunt ont pionné cette approche révisionniste. Ils ont fait apparaître une nouvelle approche permettant de regrouper les diverses tendances qui caractérisent la pratique des relations publiques à travers le monde.

Dans leur ouvrage sur la gestion des relations publiques, Grunig et Hunt ont soulevé les enjeux des relations publiques pour les organisations, et ils ont déclaré que la dimension humaine des organisations est complexe et nécessite une communication efficace et efficiente pour pouvoir gérer les comportements du publique (consommateurs, ressources humaines, actionnaires, etc.) souvent influencé par les organisations.¹⁰ De sa part, Solano Fleta nous donne une définition succincte des relations publiques et affirme ces dernières peuvent se résumer en “la réalisation et le maintien de la cohésion sociale à travers l’action des processus de communication intra groupaux et inter groupaux susceptibles de générer et de maintenir un haut degré de solidarité entre les sujets qui les réalisent”.¹¹ Solano Fleta a réfléchi au-delà de la singularité d’une action ponctuelle de communication en relations publiques et raisonne en termes d’un processus de gestion dont la communication joue un rôle indispensable.

⁸ Solange Tremblay, *Développement durable et communications : au-delà des mots, pour un véritable engagement* (Québec : Les Presses de l’Université du Québec, 2007), p. 16

⁹ Barnays E.L. *The engineering of consent* (Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1955), p. 3

¹⁰ Grunig, J. E. & Hunt, T. *Managing public relations* (New York: Rinehart & Winston, 1984), p. 5

¹¹ Solano Fleta, L. *Traité des Relations Publiques* (Barcelona: Edition: Gestion 2000, 1999, p. 41

Ce processus est revendiqué aussi dans la définition établie par Cutlip, S. et Broom G. en 1985: “Les relations publiques sont la fonction de direction qui identifie, établit et maintient des relations mutuelles entre l’organisation et les nombreux publics tributaires de son succès ou de son échec”.¹² Ce concept de relations mutuelles qui visent une compréhension partagée entre les individus, les groupes et les organisations favorise une cohésion sociale.

Guth et Marsh ont aussi mené une réflexion sur l’idée de la fonction des relations publiques et leurs capacités de pouvoir construire un équilibre basé sur la confiance et la communication mutuelle. Pour eux, la fonction relations publiques garantit la stabilité, la cohésion et la paix sociale¹³.

Les recherches menées par Grunig sur l’évolution de la discipline des relations publiques dans les organisations revendiquent l’utilité de la «théorie de l’excellence des relations publiques». Cette théorie indique que les entreprises et leurs publics créent un espace d’échanges à travers une communication «bidirectionnelle symétrique» qui prend en considération l’intérêt de l’organisation et celui de son public afin de maintenir des relations mutuelle et durable. Cette approche de Grunig met en exergue l’intérêt des relations publiques actives au service de l’organisation et ses publics à travers un processus de communication mutuelle et stable. Les études actuelles menées par des chercheurs Américains ont insisté sur un modèle informationnel¹⁴ dans les tendances dans la pratique des relations publiques; c’est-à-dire informer le public à travers des communiqués de presse, ou des dossiers de presse en insistant principalement sur l’information qui servira de positiver l’image de l’organisation. Malgré le grand développement qu’a connu l’entreprise moderne, Les responsables chargés des relations publiques restent toujours fidèles au modèle du journaliste qui filtre les « bonnes » informations sur l’organisation pour les diffuser à ses publics. Selon Arceo,¹⁵ un service de relations publiques a besoin d’un profil de responsabilité qui sera amené à appliquer le modèle de communication bidirectionnelle symétrique, proposé par Grunig et Hunt, mais tout en étant doté de formation académique dans la discipline.

¹² Cutlip S. et Broom G. *Effective public relations* (New Jersey: Prentice-Hall, 6^{ième} édition, 1985).

¹³ Guth, D. & Marsh, C., *Public Relations: a values-driven approach* (Boston, Pearson Education, 2006), p. 6

¹⁴ Voir les ouvrages suivants : Arceo Vacas, J. L.. *Organisation, médias et Techniques de relations publiques*, (Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2003) ; Décaudin J.M., Igalens J. et Waller S. *La Communication Interne, Stratégies et Techniques* (Paris : Dunod, 2006); Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries* (Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associates, 2002).

¹⁵ Arceo Vacas, J. L.. *Organisation, médias et Techniques de relations publiques*, Madrid: ICIE. (Universidad Complutense de Madrid, 2003), p. 26

A ce sujet, le travail de Grunig affirme que, dans un objectif de la communication mutuelle durable au sein d'une organisation, on peut distinguer deux tendances dans l'acte de communication : "la communication unidirectionnelle diffuse l'information: c'est un monologue. La communication bidirectionnelle échange l'information: c'est un dialogue"¹⁶. Cette théorie de communication symétrique vise une compréhension mutuelle entre l'organisation et ses composantes internes et externes et "ajuste la relation entre l'organisation et le public"¹⁷.

L'ajustement de cette relation ne peut se faire qu'à travers une efficacité organisationnelle supportée par une communication partagée. L'excellence en relations publiques est devenue indispensable. Grunig¹⁸ affirme que les relations publiques contribuent à l'efficacité et à la performance des organisations par l'intermédiaire de la réalisation des objectifs organisationnels et par la satisfaction des attentes des différents publics. Cette démarche est développée par Grunig et s'appelle la théorie de l'excellence en relations publiques. Cette théorie s'intéresse à l'efficacité organisationnelle et permet aux organisations de nouer des relations stratégiques avec les publics sur qui les entreprises s'appuient pour leur prospérité. La gestion des relations avec les publics par le biais des activités de relations publiques permet aux organisations de supporter leurs objectifs organisationnels, d'augmenter leur performance. Même si ce concept fait toujours l'objet de recherche et de discussions par les chercheurs et les praticiens, il est nécessaire de souligner que ce modèle existe dans une optique qui vise l'amélioration de la performance de l'entreprise à travers une communication partagée qui reste primordiale pour toute décision stratégique et managériale en matière de relations publiques.

CONCLUSION

En guise de conclusion, on peut dire que la spécialisation des fonctions et des activités imposée par le progrès technique et technologique a élevé des cloisons entre les groupes qui composent la Société et entre les individus appartenant à ces groupes. Le résultat immédiat de ces barrières créées notamment par le monde virtuel est une insuffisance de communications et une absence de connaissances mutuelles pouvant aller jusqu'à rupture complète des relations. Les Relations Publiques ont pour objectif "par la mise en œuvre des moyens

¹⁶ Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002).

¹⁷ Ibid. p. 289.

¹⁸ James E. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (New Jersey : Erlbaum Associates, 1992)

propres à recréer cette connaissance, de rétablir les communications et de développer ainsi de meilleures relations humaines entre les groupes et les individus. Mais dans la pratique, la notion de relations publiques manque souvent de clarté, elle prête à des confusions. »¹⁹

Dans son article intitulé “Administration et productivité: Les relations publiques et la direction de l'entreprise”, Raoul Perol a posé un certain nombre de questions qui concernent le développement et la gestion des relations publiques au sein des entités publiques. Ces questions qui semblent pertinentes concernent aussi la gestion des organisations et leurs relations avec le public. Perol se demande si les relations publiques ont “une vocation propre, jusqu'à devenir les fondements d'une éthique des relations industrielles de l'avenir ? Sont-elles une forme plus évoluée et plus insidieuse de la publicité; se rattachent-elles à l'ensemble des services avant ou après-vente qui se développent de plus en plus ? Autant de questions qui ne provoquent pas toujours des réponses satisfaisantes ou suffisamment précises”²⁰. Cet ensemble de questions posées il y a longtemps ont effectivement trouvé leurs réponses à l'époque actuelle. La communication et les relations publiques ou encore la communication au sein de l'entreprise qui visent à nouer des relations durables avec son public a pour objectif d'établir une performance continue qui vise l'excellence pour assurer un avantage concurrentiel. La communication et les relations publiques restent un facteur d'expansion des entreprises.

Les relations publiques ne se limitent pas à la communication, mais aussi à développer des relations continues entre les entreprises et leurs publics. La théorie d'excellence semble être un vecteur de performance des organisations sur tous les plans. Cette performance peut être achevée si les organisations choisissent de communiquer symétriquement pour construire et préserver une confiance avec leurs publics. Le rapprochement et l'identification du public potentiel de l'organisation est une approche qui assure la durabilité de la communication et l'instauration de confiance mutuelle.

¹⁹Raoul PEROL, “Administration et productivité: Les relations publiques et la direction de l'entreprise, ”*La Revue administrative*, 12e Année, No. 69 (MAI JUIN 1959), pp. 321-325

²⁰ Ibid.

Bibliographie:

- Alessandra Mazze, "A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication," CCIJ 19, N° 2 (2013), pp. 216-230.
- Arceo J. L. Vacas, *Organisation, médias et Techniques de relations publiques*, Madrid: ICIE. (Universidad Complutense de Madrid, 2003).
- Bernays E.L. *The engineering of consent* (Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1955).
- Cutlip S. et Broom G. *Effective public relations* (New Jersey: Prentice-Hall, 6^{ième} édition, 1985).
- Danielle Maisonneuve, *Les relations publiques dans une société en mouvance* (Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 2010).
- Décaudin J.M., Igalens J. et Waller S. *La Communication Interne, Stratégies et Techniques*. (Paris : Dunod, 2006).
- Edward L. Bernays, *Public Relations* (Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1952).
- Edward L. Bernays, *Public Relations* (Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1952).
- Fombrun, C.J. and Rindova, V. (1996), "Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputation", working paper, Stern School of Business, New York University, New York, NY.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. *Managing public relations* (New York: Rinehart & Winston, 1984).
- Grunig, J.E. and Y. Huang (2000). "From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relational Outcomes," in J.A. Ledingham and S.D. Bruning (eds.). *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002).
- Guth, D. & Marsh, C. *Public Relations: a values-driven approach* (Boston, Pearson Education, 2006).
- James E. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (New Jersey : Erlbaum Associates, 1992)
- Kenneth Starck et Dean Kruckeberg «Ethical obligations of public relations in an era of globalisation ». *Journal of Communication Management*. Vol. 8, no 1, (2003), pp. 29-40.

- Solange Tremblay, Développement durable et communications : au-delà des mots, pour un véritable engagement (Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 2007).
- Solano Fleta, L. Traité des Relations Publiques (Barcelona: Edition: Gestion2000, 1999).
- Szyszkka, A. (2008), "Organization and communication: an integrative approach to public relations and communication management", in Zerfass, A., van Ruler, B. and Sriramesh, K. (Eds), Public Relations Research, European and International Perspectives and Innovations, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, pp. 97-109.
- Taylor, J.R. (1993), Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization, Ablex, Norwood, NJ. Tench, R. and Yeomans, L. (2009), Exploring Public Relations, FT Prentice Hall, Edinburgh.
- Theis-Berglmair, A.M. (2008), "Organizational communication and public relations: a conceptual framework for a common ground", in Zerfass, A., van Ruler, B. and Sriramesh, K. (Eds), Public Relations Research, European and International. Perspectives and Innovations, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, pp. 111-123.
- Van Riel, C.B.M. (2003), "Defining corporate communication", in Bronn, P.S. and Wiig, R. (Eds), Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation, Gyldendal Akademisk, Oslo, pp. 21-40.
- Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C. (2004), Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations, Prentice Hall, New York, NY.