



COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

Megan Baiutti, le 8 juin 2019



Cours-séminaire de communication institutionnelle

PAR MARCELLO ROMANO | Université de Neuchâtel

Après avoir consacré le dossier de la semaine précédente aux techniques et stratégies publicitaires, notre rédaction a trouvé pertinent de vous présenter **la communication institutionnelle**.

Mais c'est quoi la communication institutionnelle ?

Il s'agit d'un **positionnement stratégique**, un

On l'appelle aussi communication corporate, d'entreprise ou d'organisation !

point de vue général sur la communication et sa gestion. Elle a un enjeu stratégique est

spécialement important en 2019 où la méfiance envers les entreprises ne cesse de grandir. Elle sert à communiquer sur **la personne morale** se cachant derrière les produits ou les services d'une entreprise. Cette communication a donc pour but de donner une signature ou cohérence aux discours et actions communicationnels. Ce faisant, elle donne un sens à ses activités économiques et se présente comme une institution avec des valeurs et une ligne de conduite.

Le **but** d'une institution est donc de créer, délivrer et communiquer de la valeur sur tous ses publics en vue de :

1. Transformer ses compétences en **valeurs reconnues**.
2. Pour bâtir, maintenir et solidifier une **image valorisante** pour tous
3. Afin de générer la **confiance nécessaire** pour pérenniser sa meilleure réputation sur le long terme.

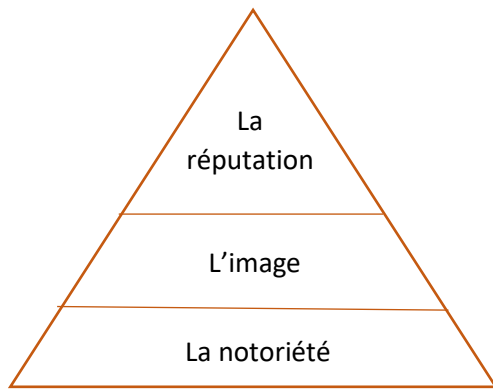
Des compétences reconnues génèrent la confiance voulue, une institution acquière sa réputation en construisant sur son image et son identité. Cette réputation s'acquiert par l'image qui se construit sur l'identité : on appelle cela **l'effet boomerang**

Identité : *qui, pourquoi, dit quoi*.

Image : *dit comment, avec quoi*. Elle est véhiculée à travers des moyens, mais dès que l'image quitte la sphère de l'institution, elle se transforme. Il y a **l'image voulue** et **l'image perçue** : l'entreprise met son identité dans la place publique qui en prend possession et la restitue sous forme de :

Réputation : *pourquoi, à qui (quel public)*. Le public a un lien avec l'institution à travers son ou ses besoin(s). Il fait confiance à une institution et à ses promesses grâce à ce qu'elle lui dit.

La finalité principale d'une entreprise est par conséquent **sa réputation**. Pour parvenir à en constituer une qui est cohérente et bonne, elle se doit de construire **des bases solides** à l'aide d'éléments matériels qui se communiquent. A noter que l'entreprise cherche aussi à continuer d'exister et de vendre des produits ou des services, ainsi que de réaliser ses objectifs.



On peut représenter ceci sous forme de **pyramide**.

La base est la **notoriété**. Il y a une *cote d'identité* qui donne des informations claires sur une institution.

En montant, on retrouve **l'image**. Il s'agit de ce qu'une personne a vécu avec une institution et qu'elle va communiquer aux autres. Il s'agit par conséquent d'une *cote d'amour*. La **réputation** se trouve en haut de l'édifice, elle est fragile car elle n'appartient pas à l'entreprise, mais est déposée dans le cœur et la tête de ceux qui la vivent. Ici il s'agit donc d'une *cote de confiance*.

Dans les bases de la communication, on peut trouver les **9 questions de Lasswell**. Ces questions sont importantes et constituent la base de la communication.

Questions stratégiques	
QUI	Identité de celui qui communique
DIT QUOI	Message central communiqué
COMMENT	Construction/tonalité du message communiqué
POURQUOI	Objectif du message/motivation principale communiquée
A QUI	Publics visés par le message communiqué
AVEC QUOI	Médias/moyens utilisés pour véhiculer le message
Questions pratiques	
OÙ	Lieux de diffusion et d'exposition au message communiqué
QUAND	Période de diffusion et d'exposition au message
COMBIEN	Budget/coûts totaux/notions chiffrées liées au message communiqué

Champs relationnels d'une organisation

Maintenant que vous vous connaissez la base de la communication institutionnelle, nous allons nous intéresser à ses champs relationnels. C'est-à-dire avec qui une organisation est en relation. Sans surprise, elle communique avec tout le monde mais pas sur le même niveau. Elle communique en effet à 360°, on l'appelle donc la **communication intégrée**. Elle a pour buts de générer un retour sur investissement optimal de sa communication global ainsi que de créer une cohérence et une harmonie de ses discours institutionnels, de produits et de marques. Elle s'exprime donc avec un ensemble de sujets :

Commerciaux : le discours se concentre sur les prestations offertes. Il ne s'agit néanmoins pas forcément de la vente de produits mais englobe également les donateurs ou sponsors d'une entreprise par exemple.
Institutionnels : le discours est centré sur l'entreprise elle-même et communique avec tous les publics, y compris les marchés commerciaux.

Dans les **4 niveaux de la communication**, l'institution parle d'elle-même en tant que *personne morale* (institutionnel) mais aussi de ses *prestations* (commercial).

Dans la communication commerciale, on retrouve les valeurs de la marque ainsi que ses performances. Dans la communication institutionnelle, on retrouve les valeurs de l'institutions ainsi que ses performances.

Petite note méthodologique : dans les performances, on communique sur des faits

Direction de la communication: 4 niveaux de la communication	Communication commerciale	Communication corporate institutionnelle
Niveau connotatif, imaginaire, induit	LA MARQUE	L'INSTITUTION
	Communication de marque symbolique donnant un sens aux produits en y injectant des valeurs imaginaires, arbitraires	Communication institutionnelle qui énonce les valeurs de l'institution et s'adresse à la collectivité, aux citoyens
	DISCOURS SUR LES VALEURS : Dimension émotionnelle = croyances, préjugés, valeurs de la marque ou de l'institution	
Niveau connotatif, informatif, monosémique	LE PRODUIT-SERVICE	L'ENTREPRISE
	Communication de produit qui s'adresse aux clients avec des arguments tangibles et vérifiables	Communication d'entreprise factuelle, économique, parlant du physique de l'entreprise
	DISCOURS SUR LES PERFORMANCES : Dimension rationnelle = environnements, comportements, capacités du produit/service ou de l'entreprise	

Pour mieux appréhender ces concepts, vous pouvez vous référer au tableau se trouvant ci-contre

On remarque bien dans ce tableau qu'il y a différentes communications. Comme vous pouvez le constater, on observe une distinction entre la communication commerciale et celle étant institutionnelle, car elles ne s'intéressent pas aux mêmes aspects d'une entreprise ou société.

Figure 1 : tirée du Manuel Pratique de Communication Institutionnelle

Une entreprise se doit donc construire une *Corporate Brand* : pour ce faire, elle doit se définir dans son ensemble. Puis elle doit se positionner comme une sur-marque, ce qui servira de caution aux différents produits qui agissent en retour sur son image et sa notoriété. Et finalement, elle doit véhiculer une promesse.

En résumé, la communication institutionnelle est mise en œuvre par l'institution dans le but de communiquer sur ses valeurs, ses produits, sa marque, etc. Elle cherche aussi à renforcer son image, ou simplement à se faire connaître.

Et comment est-elle mise en œuvre ?

Pour avoir une communication efficace, l'entreprise devra cultiver non seulement le côté externe mais aussi le côté interne de cette

avérés de l'objet ou de l'institution. Il s'agit d'aspects qui sont vérifiables (stimulation des zones du cerveau gauche). Au contraire, dans les valeurs, on communique sur l'émotionnel ou le sensible ; il s'agit de persuasion (stimulation des zones du cerveau droit).

dernière. En effet, si elle ne parvient à communiquer correctement à l'interne, elle sera incapable de le faire à l'extérieur.

Six choses à savoir sur la communication interne :

- C'est la composante d'un système global d'organisations des flux d'informations.
- Elle vise un équilibre informationnel, motivationnel et relationnel pour l'ensemble des employés.
- C'est une production d'informations sur le milieu externe, c'est « *ce que je fais à l'extérieur, je le communique à l'intérieur, et vice-versa.* »
- Sa difficulté est donc de maintenir le flux informationnel interne et externe.

- Elle recouvre donc un ensemble de procédures qui lui permettent de se positionner dans son environnement.
- Elle a trois fonctions : d'émission d'informations, d'écoute (des clients, consommateurs) et d'échange.

Et la communication externe alors ? Il est important pour une entreprise d'avoir une *corporate identity*, il s'agit de la perception qu'elle a d'elle-même. Pour la construire, elle doit avoir plusieurs composantes.

- *Corporate Design* : son identité globale.
- *Corporate Communication* : ses processus de communication, dirigés vers ses cibles externes comme internes.
- *Corporate Behaviour* : son comportement envers ses parties prenantes
- *Corporate Performance* : ses résultats tangibles

Image voulue → image projetée → image perçue

Si vous vous penchez maintenant sur la communication visuelle plus spécifiquement,

vous verrez qu'elle est constituée de l'ensemble des procédés de construction de l'identité visuelle d'une entreprise et de ces produits.

La communication visuelle comprend l'ensemble des techniques de construction de l'identité visuelle d'une entreprise et de ses produits. Il peut s'agir de son logotype, son enseigne, ses produits, ses emballages, etc. Celle-ci s'incarne sous la forme de son enseigne, de ses locaux, de ses véhicules, de son courrier, de ses documents d'édition, de ses stands d'exposition, mais aussi de ses produits, de leurs emballages, de la signalétique.

Intéressons-nous maintenant à l'image projetée ! Pour ce faire, je vais vous présenter **l'analyse du discours institutionnel**. Il s'agit tout simplement d'une analyse des différents messages qu'elle communique. Ces messages peuvent être analysés à l'aide de multiples outils que je vous ai déjà présenté la semaine précédente, il s'agit des 5 Niveaux Logiques, de l'analyse SONCAS, des Esprits de communication du Co-Système, etc.

Petit rappel

Le Co-système est la manière dont la communication est construite, quelle mise en scène elle va utiliser. Il s'agit donc un modèle théorique et une méthode pratique de travail.

Il comprend en son sein : les univers de référence, le statut de relation, les registres de valorisation, les dimensions relationnelles, et l'esprit de communication

Une fois que l'institution a compris comment construire son message, elle va s'intéresser aux moyens qu'elle peut utiliser pour communiquer.

Médias/achat d'espaces publicitaires : elle va payer pour communiquer. Ce faisant, elle a la maîtrise entière de sa communication, elle occupe un territoire pour proclamer ce qu'elle souhaite (dans le cadre légal autorisé).

Expérientiel : elle l'utilise de manière à ce que les clients potentiels fassent une expérience du produit ou service. Il peut s'agir de foires, d'expositions où il est possible de faire essayer ce que l'entreprise essaie de vendre.

Parrainage : l'entreprise met en œuvre ce moyen afin de présenter une image de marque particulière. Elle peut le faire à travers le sponsoring ou le mécénat. L'avantage du

sponsoring est que l'entreprise sera associée avec la manifestation qu'elle soutient, ce qui lui permettra d'avoir une certaine image. L'UBS par exemple est le sponsor de multiples événements sportifs ou culturels, ce qui lui permet de se faire bien voir. Au contraire, le mécénat n'offre pas de contrepartie directe (même si l'on peut défiscaliser son don), il s'agit davantage d'un **échange de valeurs**.

Relations publiques : il s'agit des relations que l'entreprise entretient avec divers organismes, qu'il s'agisse des éditions, de relations publiques institutionnelles ou produits. Les relations publiques sont une stratégie de la confiance qui opère par consentement mutuel.

En parlant de relations publiques, il est désormais tant de nous intéresser aux **relations presse**, de quoi s'agit-il à votre avis ? Entourez la bonne réponse selon vous puis retournez votre magazine pour vérifier !

Les RP sont une démarche d'influence avant d'être une technique de communication.	V / F
Elles portent sur l'ensemble du système relationnel de l'organisation et servent à générer des relations avantageuses.	V / F
L'institution maîtrise tout ce qui est communiqué.	V / F
L'opinion publique est l'une des matières premières des RP.	V / F

Réponses : ^ ' ^ ' ^ ' ^

Si vous avez obtenu 4 bonnes réponses, félicitation ! Vous risquez par conséquent de connaître certains aspects abordés dans les pages qui vont suivre, mais j'espère néanmoins pouvoir vous faire découvrir de nouvelles choses.

Le procédé des relations presse est donc d'influencer des influenceurs dans le but d'en faire des relais de leur communication. Pour y parvenir, elle doit parvenir à identifier et à mobiliser les **bons relais d'opinion**. Il s'agit de ceux qui vont donner une certaine crédibilité à ses messages et les propager de manière efficace. Nous allons donc effectuer un petit retour historique pour vous familiariser avec la façon dont les informations circulent.

Il existe un modèle dit du *two-steps flow*, élaboré par Paul Lazarsfeld. Selon ce modèle, il existe plusieurs niveaux : dans le premier, l'influence part du média pour arriver vers son audience.

Et dans le deuxième, l'influence est transmise d'individu en individu grâce aux leaders d'opinion.



Il existe donc des **intermédiaires ou leaders d'opinion** qui ont leur rôle à jouer dans le processus d'information. Ces personnes absorbent généralement mieux les informations que d'autres. Elles occupent une position sociale ou ont un certain comportement faisant qu'ils vont influencer d'autres personnes avec qui elles sont en relation. Ces intermédiaires ont généralement une crédibilité semblable si ce n'est supérieure à celle des médias. Ils se distinguent finalement par trois traits principaux : **l'autorité**,

l'expertise et la confiance qui leur est accordée.

Même si cette théorie a été élaborée dans les années 30, elle reste très actuelle. En effet, l'utilisation sans cesse grandissante d'Internet a permis l'émergence d'une nouvelle sorte de leaders d'opinion. Qu'il s'agisse de blogs, de posts Instagram ou de statut Facebook, les possibilités pour ces nouveaux intermédiaires de s'exprimer sont infinies. Les entreprises l'ont d'ailleurs compris et contactent régulièrement ces *célébrités de l'ère Internet* afin qu'elles vantent leurs produits ou leurs services. Ces personnes vont donc façonner l'opinion de leurs abonnés et permettre aux institutions de se donner une certaine image et de mettre en avant leurs messages sur Internet.

Un autre modèle a été élaboré quant à lui dans les années 70, il s'agit de **la théorie de l'agenda** (ou agenda setting). Elle rejoint le modèle de Paul Lazarsfeld dans le sens que l'attention devrait davantage être portée sur ce que les gens font des médias (comment ils les

comprennent, et ce qu'ils en communiquent) plutôt que ce que les médias font faire aux gens.

Selon cette théorie, l'influence des médias consiste dans le fait de mettre certains sujets à l'ordre du jour. En effet, c'est eux qui choisissent ce qu'ils vont mettre en avant, ce sur quoi ils vont communiquer. Par exemple, durant très longtemps, les journaux français n'évoquaient pas la vie privée des présidents français (leurs infidélités, leurs enfants cachés, etc.). Mais quand *Closer* a évoqué la liaison de François Hollande avec Julie Gayet, les médias français ont réalisé qu'ils ne pouvaient pas rester silencieux sur ce sujet et ont également publié des articles sur cette affaire, ce qui était inédit en France.¹ Le magazine *Closer* a donc mis sur l'avant de la scène cette histoire et les autres médias ont été obligés de suivre par peur de perdre de l'audience et de passer à côté d'un sujet d'actualité pertinent. Il a donc attiré l'attention du public sur ce sujet et l'a placé aux centres des conversations.

Petit rappel

Il faut faire la distinction entre **un scoop**, **l'actualité** et **la tendance**.

- **Scoop** : information donnée en exclusivité à un journaliste avant qu'elle ne devienne publique.
- **Actualité** : fait établi que l'institution livre à toute la presse en même temps. Elle est requise pour susciter l'intérêt d'un journaliste.
- **Tendance** : dernière catégorie d'information qui suscite l'intérêt d'un journaliste, elle s'inscrit dans une temporalité plus longue (mois – année).

A noter qu'il existe donc trois étapes importants à respecter dans les relations presses. Tout d'abord une phase d'**investigation**, où un état des lieux est dressé. Puis une phase de **réflexion** où les informations

sont analysées et triées. Et finalement, une phase d'**action** où le plan d'action est élaboré.

Changeons maintenant d'horizon, préparez-vous à découvrir le **lobbying**.

¹ Pour plus d'informations, consultez cet article du Huffington Post : [https://www.huffingtonpost.fr/2014/01/10/vie-](https://www.huffingtonpost.fr/2014/01/10/vie-privée-presidents-tabou-grand-deballage-liaison-hollande-gayet_n_4573541.html)

[privée-presidents-tabou-grand-deballage-liaison-hollande-gayet_n_4573541.html](https://www.huffingtonpost.fr/2014/01/10/vie-privée-presidents-tabou-grand-deballage-liaison-hollande-gayet_n_4573541.html)

Le lobbying, c'est quoi ?

Le lobbyiste représente une personne morale, privée ou une catégorie spécifique d'acteurs publics, au nom desquels il informe le monde politique. On pourrait dire qu'il aide les politiciens à prendre des décisions en *toute connaissance de cause*. Le lobbyiste joue donc un rôle d'**intermédiaire** entre ce monde politique et son commanditaire. On sort désormais de l'idée de promouvoir un produit, le lobbying est utilisé pour défendre une cause ou pour demander des changements.

On retrouve 3 catégories de lobbyistes : les salariés d'entreprises, les cabinets conseil de lobbying ou d'avocats, et les organisations transversales ou associations

Ils ont 5 cibles qui sont : les pouvoirs publics parlementaires, les pouvoirs publics étatiques, les sociétés d'audit et de contrôle, la société civile et les acteurs économiques.

Et on peut les retrouver à différents niveaux géographiques : local, national et international.

Et en cas de crise alors ?

Les crises, c'est quelque chose de vicieux. On ne le voit pas venir, et tout d'un coup, vous voilà face à une crise qui va causer un impact important sur une institution. Elle est la conséquence d'une série de dysfonctionnements au sein d'une entreprise : il peut s'agir de sa communication, de ses valeurs, de la manière dont son message est communiqué, etc. On peut résumer ceci de la manière suivante :

- **Processus** : il y a eu un événement déclencheur qui met en avant le fait qu'il existe une série de dysfonctionnements dont l'entreprise n'avait pas connaissance
- **Evènement** : cela conduit l'organisation à devenir le sujet d'une vaste et potentiellement défavorable attention des médias et d'autres

groupes extérieurs (qui ont un intérêt dans les actions de cette institution).

- **Situation** : où de multiples institutions, face à des problèmes critiques et soumises à de fortes pressions externes ainsi qu'à des tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène, projetées les uns contre les autres.

Le petit mot de l'auteure



La communication institutionnelle est un domaine complexe où de multiples notions sont mobilisées. Elle peut apparaître intimidante au premier abord mais sa maîtrise demande juste un peu de temps et d'application pour être perfectionnée. J'espère qu'à la fin de ce dossier de la semaine, vous avez réalisé à quel point elle est néanmoins primordiale pour n'importe quelle institution cherchant à se faire connaître et à perdurer.

A noter cependant que la communication institutionnelle ne peut jamais être contrôlée à 100%. En effet, elle ne peut pas contrôler son image perçue. Elle peut donc avoir l'impression de communiquer de manière efficace et pertinente, le public peut pourtant interpréter ses messages de manière totalement contraire à ce qu'elle voulait et causer des crises face auxquelles l'institution se retrouvera dépourvue.

En résumé, c'est très sympathique cette communication institutionnelle mais elle ne pourra jamais être entièrement efficace. Enormément d'efforts et de moyens y seront investis pour que finalement elle soit mal reçue. Cela peut s'avérer décevant pour les institutions.

Bibliographie

Romano, M. (2019). Cours de Communication institutionnelle. Université de Neuchâtel.

Romano, M. (2018). Manuel Pratique de Communication Institutionnelle, Outils et méthodes de la gestion des relations publiques. Université de Neuchâtel

Toutes les images dont la source n'est pas précisée en notes de bas de pages sont libres de droits et ont été trouvées sur le site : <https://pixabay.com>