# Quel responsable de communication pour les entreprises de demain ?

**Moussa YASSAFI**
yassafim2@yahoo.fr
Université Hassan II, Casablanca (Maroc)

**Abstract:** Communication in general and the function of the head of communication department in particular, is considered to be one of the vital activities of the company. Its mission is to promote the image of the company and its components (managers, products, employees...). Today, in the light of the rapid changes of the 21st century, business and corporate communication strategies have become more complex. Communication specialists have got to learn to live up to the expectations of targets that are better informed, more demanding and more volatile. The ever-increasing diversification of stakeholders of the company has placed the issue of communicative skills at the heart the head of communication department. This article aims to redefine the challenges of training for head of communication in Moroccan companies. It will also try to enhance the development of communication strategies through a reflection on the role of communication in ensuring sustainable competitive advantage of the company.

**Keywords:** communication, company, training, head of communication, languages.

Communiquer, tel qu'il est définit par Larousse, c'est faire passer quelque chose, le transmettre à quelqu'un d'autre ; c'est transmettre à quelqu'un un savoir, un don, pour qu'il ait ce savoir, ce don, cette qualité, etc. ; c'est encore faire partager avec quelqu'un un sentiment, un état, faire qu'il ait le même sentiment, qu'il soit dans le même état ; ou faire passer quelque chose à quelqu'un pour qu'il en prenne connaissance, lui faire savoir quelque chose, le lui révéler, lui en donner connaissance. Communiquer, c'est transmettre et divulguer la connaissance, le savoir-faire ou le savoir être. L'ensemble de ces définitions révèlent la réciprocité, le dialogue et l'échange entre les interlocuteurs impliqués dans un acte de communication. Néanmoins, la

BDD-A25079 © 2016 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 03:01:02 UTC)

communication c'est aussi une activité professionnelle qui implique l'acte de se mettre d'accord sur un travail à faire ensemble ou à réussir en commun tout en partageant les mêmes enjeux et même engagements, c'est-à-dire un même motif, une même raison d'agir, et cela ne s'obtient que par une communication inter compréhensive. Dans celle-ci se trouvent engagés, non seulement le souci du collectif, du « faire société », mais aussi une même éthique vis-à-vis de l'action à engager ensemble. Dans les métiers de la relation de service, intervient une autre communication, celle qui se noue avec le client. Elle ne peut être abordée de la même manière, car chaque protagoniste met en avant des préoccupations différentes. L'essentiel alors est que soit créé et organisé un espace particulier, celui dans lequel les deux univers de vie, celui du client et celui de l'agent vont pouvoir de recouper. C'est dans cet espace seulement qu'une intercompréhension pourra être nouée (Philippe Zarifian, 2010).

La communication en générale, et la fonction du responsable communication en particulier est considérée comme l'une des activités vitales de l'entreprise. Elle a pour mission de promouvoir l'image de l'entreprise et l'ensemble de ses composantes (dirigeants, produits, employés…). Aujourd'hui, au 21ème siècle, et face au développement rapide qu'a connu le monde des affaires et des entreprises, les stratégies de communication se sont fortement complexifiées. Les spécialistes de la communication ont dû apprendre à s'adapter à des cibles mieux informées, plus exigeantes et plus volatiles. La diversification toujours plus importante des publics a placé la question compétences communicatives au cœur des enjeux des responsables de la communication. Cet article a pour objectif de redéfinir les enjeux de la formation destinée aux responsables communication dans les entreprises marocaines. Il essayera de mettre en valeur le développement des stratégies de communication à travers une réflexion sur le rôle de la communication dans le développement durable de l'entreprise.

Sans aucun doute, toutes les entreprises ont une vocation de communication substantielle à assurer envers leurs personnels, leurs clients et à destination de leur environnement socio-économique. Certaines entreprises perçoivent la communication simplement comme un instrument qui ne nécessite pas d'investissement. Or, les défaillances de communication qui peuvent être enregistrées dans les entreprises montrent qu'il faut positionner la communication dans une dimension étroite et distinguée à celle d'outil qui lui est habituellement accordée. Parfois, les stratégies d'entreprises ne disposent pas de leur crédibilité et se laissent échouer à cause d'une insuffisance de prise en considération de l'importance de la communication. De manière plus spécifique, nous pensons que la communication efficace et agissante peut amener les entreprises à mieux s'adapter et répondre aux enjeux de leurs environnements d'une part, et également de favoriser l'émergence d'un nouveau profil entrepreneurial.

En fait, les décideurs et managers au sein des entreprises doivent intégrer au niveau de la politique générale une stratégie de communication pour assurer l'image, la réputation et l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Certaines



BDD-A25079 © 2016 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 03:01:02 UTC)

entreprises, par ailleurs, et pour des raisons de structure, d'enjeux et de stratégie, développent une fonction communication en interne qui assure un travail de collaboration étroite avec les différentes composantes de l'entreprise. Cette fonction communication est positionnée comme maillon indispensable dans la structure globale de l'entreprise au même titre que les autres services et départements. En fait, la fonction communication est aujourd'hui présente dans tous les secteurs d'activités, privée, publique, associatif, organismes non gouvernementaux...etc. Elle doit rester au cœur de la politique générale de l'entreprise ou de l'établissement. L'entreprise doit s'intéresser d'avantage à sa stratégie, à la structure adéquate pour la réalisation de ses objectifs, et à son identité. La communication reste une base incontournable sur laquelle ces trois éléments s'appuient pour renforcer le choix décisionnel des décideurs et apparaît être le noyau obligé dans le développement de l'entreprise (Christian Marmuse, 1992). En fait, la communication doit constituer une partie intégrale et une réflexion approfondie de l'action stratégique car elle est l'élément essentiel pour la réussite de l'entreprise. Comme le soulignent les auteurs Martinet et Reynaud dans leur article intitulé *Shareholders, stakeholders et stratégie,* « la stratégie, entendue comme discipline fondamentale, ne peut rechercher son paradigme fondamental que du côté de la Stakeholder Theory, qui met l'accent sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses parties prenantes » (A. C Martinet, E. Reynaud, 2001 : 12-25).

Philippe Boistel de l'Institut d'Administration des Entreprises, Université de Rouen, nous informe que si les entreprises veulent saisir les opportunités du marché, elles doivent impérativement faire preuve d'une grande agilité stratégique. Pour se créer un avantage concurrentiel durable, Boistel considère le fait que les entreprises doivent aussi maintenir un engagement stratégique afin de mobiliser des ressources et des compétences dont la réalisation demande du temps et est incertaine, car l'entreprise serait moins exposée aux réactions de la concurrence dès lors qu'elle aurait élaboré une asymétrie de ses ressources. Les ressources distinctives des organisations constituent alors des facteurs discriminants d'avantages concurrentiels durables dès l'instant où ces derniers sont spécifiques (propres à l'organisation), complexes (combinaison d'actifs et de compétences) et non codifiables (absence de codification, accumulation de compétences par apprentissage). Les entreprises peuvent alors obtenir un rendement supérieur à la moyenne en tirant parti de ceux-ci (Philippe Boistel, 2011).

Dans sa définition du concept ressource, Edith Penrose considère les ressources comme tout ce qu'une entreprise donnée peut confronter comme points forts ou points faibles. Pour mieux expliquer ce concept, elle déclare que « de manière plus formelle les ressources d'une firme à un moment donné peuvent être définies comme les actifs (tangibles ou intangibles) qui sont associés de manière quasi-permanente à la firme » (Edith Penrose, 1959 : 168). Une synergie combinatoire et coordinatrice de ces actifs tangibles et intangibles transformera les ressources en compétences. Selon Penrose, les ressources



BDD-A25079 © 2016 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 03:01:02 UTC)

peuvent être classées en six catégories: les ressources financières, les ressources humaines, les ressources physiques (sites de production et leur localisation géographique, terrains, machines, stocks…), les ressources organisationnelles (systèmes d'information, normes iso, procédures, mécanismes de coordination…), les ressources technologiques (savoir-faire, brevets…), les ressources « réputationnelles » (marques, notoriété, image, réputation de l'entreprise…). La communication en tant que concept, approche, et déclencheur de développement au sein de l'entreprise s'inscrit aussi comme une ressource permettant d'établir un avantage concurrentiel durable.

Donc, puisque la communication est considérée une ressource indispensable, d'ailleurs comme toutes autres ressources génératrices de bénéfice et énonciatrices de développement au sein d'une entreprise donnée, il est nécessaire de revoir l'impact de la communication sur la structure de l'entreprise en générale. En fait, et selon Boistel, la communication et la théorie de l'organisation sont indissociables car « plus de 70% de l'activité des managers consiste à faire de la communication avec les opérateurs internes ou les cibles externes à l'organisation. » (Philippe Boistel, 2011). Pour lui, comme pour d'autres théoriciens (Georges Archier et Hervé Serieyx, Chester Irving Barnard), le personnel est la première ressource de l'entreprise ; ainsi, l'entreprise moderne ne positionne plus son personnel comme uniquement un facteur de production, mais elle le considère comme une ressource potentielle et hypothétiquement décisive pour son avenir et pour l'amélioration de sa croissance. Cependant il existe d'autres intervenants dans le processus de communication en entreprise qui sont appelés « partie prenante », et peuvent être éventuellement décisifs pour le développement d'une entreprise. Le concept de partie prenante a été employé la première fois en 1963 selon Edward R. Freeman (1984). L'idée de ce concept c'est qu'il existe d'autres parties que les actionnaires qui ont un intérêt dans l'entreprise et plus précisément qui ont un rôle primordial à jouer dans la pérennité et la continuité de l'entreprise. Cette partie prenante implique les clients, les employés, les investisseurs, les actionnaires, les fournisseurs… etc. La question centrale à poser maintenant est de voir comment la communication permet-elle à l'organisation d'être plus efficace et efficiente ? Dans ce sens, nous essayerons de mener une réflexion sur le rôle de la communication sur l'activité professionnelle, et sur l'organisation, en général.

Qu'est-ce que communiquer dans le milieu du travail ? Pour le sociologue allemand Jürgen Habermas, communiquer dans le travail, c'est se mettre d'accord sur une activité à réaliser en commun. Se mettre d'accord veut dire si l'accord ne préexiste pas, il faut le créer à travers un véritable dialogue, une argumentation fertile, et une compréhension réciproque. Habermas distingue trois registres pour instaurer cet accord. Le registre de la vérité propositionnelle qui concerne la proclamation de la vérité sur un fait ou un événement à travers l'analyse et la discussion de la situation. Lorsque l'accord surgit, après confrontation des intelligences, on parle donc de la réussite de la communication. Le registre des normes morales et des valeurs à travers



BDD-A25079 © 2016 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 03:01:02 UTC)

lesquelles la communication jouit pleinement de son rôle lorsqu'il y a débat et choix collectif, raisonné, autour d'une morale commune qui vise une cohésion sociale, et un ordre collectif. En dernier lieu, le registre de l'expressivité personnelle et de l'éthique dans un cadre social est un enjeu de l'agir communicationnel en termes de sincérité ou de l'authenticité. Chacun doit pouvoir exprimer, avec sincérité, ses valeurs et projets de vie bonne, donc son éthique personnelle, de manière à ce que les autres en tiennent compte.[1]

En fait, la communication a un rôle primordial et un effet néfaste sur le gestionnaire. Le modèle de registres sur l'agir communicationnel développé par Habermas concerne le maintien et le transfert des compétences communicatives par les managers pour un avantage concurrentiel durable de l'entreprise. Aussi, l'ouvrage de Sune Carlson s'intéresse aux activités quotidiennes des managers et démontre que les dirigeants passent l'essentiel de leurs journées à interagir verbalement avec de nombreux acteurs (Sune Carlson, 1951). Philippe Zarifian déclare que la communication au travail est largement inscrite dans deux mouvements. D'une part, un mouvement interne à l'organisation qui nécessite la coopération et le développement du travail collaboratif. Ce mouvement encourage la Coopération en équipe, synergie en projet, en processus, en réseau… Selon Zarifian(2010), « Il existe aujourd'hui une diversité de formes organisationnelles portant la coopération dans le travail, mais la tendance principale est de développer des coopérations inter-métiers et inter-fonctions ». D'autre part, un autre mouvement, qualifié de sociétal, concerne un fort besoin de créer ou de recréer de la société, de « faire société » comme le disait le sociologue Georg Simmel, en réaction au constat de désintégration des liens sociaux et d'une perte de solidarité. Avec le constat d'un isolement croissant des personnes, malgré et dans la densité des contacts possibles. Dans les entreprises, cela s'exprime par une demande sourde de briser l'isolement, de trouver de la chaleur humaine, d'avoir des visées et perspectives communes, de cultiver l'amitié contre la mise en concurrence. (*ibidem*)

Par conséquent, le rôle de la communication dans le domaine professionnel est indéniable ; elle sert à nouer des relations inter-métiers et inter-fonctions pour la création d'une société distinguée qui brise l'isolement au niveau des contacts personnels. Le rôle du manager dans ce sens est extrêmement important. SelonHenry Mintzber (1973), le développement continu des contacts et l'amélioration du portefeuille client est pratiquement le travail du Manager. Pour achever cette tâche, ce dernier doit mener trois types de rôle: le rôle interpersonnel, informationnel et décisionnel. Ainsi, la réalisation de ces rôles dépend largement des atouts de communication développés. La communication devient l'instrument à l'aide duquel les responsables gèrent, dirigent et assurent le rayonnement de l'entreprise.

[1] Pour plus de détail sur l'agir communicationnel, voir les ouvrages de Philippe Zarifian, Le modèle de la compétence (éditions Liaisons, septembre 2004), Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle (éditions PUF, mai 2009).



BDD-A25079 © 2016 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 03:01:02 UTC)

Les interactions verbales s'inscrivent dans un registre de communication le plus déployé par les managers en entreprises. Ce mode est plus préféré que le mode qui se base sur l'écrit dans la mesure où il est simple, facile, rapide et riche qualitativement en termes de messages disséminés. Il permet de s'assurer que les interlocuteurs décideront d'un accord sur quelque chose à réaliser. D'autant plus, les interactions verbales dans le domaine professionnel sont considérées comme déclencheurs de motivation chez les employés. Elles aident dans la réalisation des objectifs de l'entreprise dans la mesure où elles donnent « un sens reconnu et accepté, une harmonie, une cohérence, des repères temporels et organisationnels, un feed-back constant, une galvanisation. » (Nguyen-Thanh Fanelly, 1991) Fanelly indique aussi que les interactions verbales au sein de l'entreprise jouent un rôle important dans le développement d'un personnel qualifié et motivé ; d'où le processus de management devient centré sur l'action symbolique d'un personnel « destiné à faire accepter l'ordre organisationnel voulu par les acteurs les plus actifs » dans l'entreprise.

La notion de la communication au sein d'une activité professionnelle constitue un champ disciplinaire riche et diversifié. Dans son article« Monde Travail et Pratiques Langagières », Daniel Faita indique que « Le travail constitue toujours l'objet d'un type de discours, au moins: celui qui le décrit en tant que ce qu'il doit - ou plutôt devrait - être. L'ergonomie nous a appris à ce sujet à faire une distinction capitale entre travail prescrit et travail réel. » (Daniel Faita, 1989 : 111, 110-123) Cette distinction a été déjà abordée par Daniellou *et al.*et démontrent que : « cette conception théorique du travail et des moyens de travail est [...] ce que l'on nomme le travail prescrit, c'est-à-dire la manière dont le travail doit être exécuté: manière d'utiliser les machines, les outils, temps imparti à chaque opération, modes opératoires et consignes à respecter. À ce travail prescrit ne correspond jamais le travail réel, c'est-à-dire celui qui est exécuté par l'ouvrier ou l'ouvrière. » (Daniellou, F., Laville, A. & Teigner, C., 1983 : 39).

Entre travail prescrit et travail réel, la communication semble être gouverné par des pratiques langagières que les gestionnaires doivent maîtriser et utiliser afin de motiver le personnel et afin de développer l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise. Dans le contexte actuel de mondialisation, il s'avère absolu pour toute entreprise, afin de ne pas se marginaliser, d'être ouverte sur l'apprentissage de langues étrangères. En fait, les langues étrangères se présentent comme des instruments incontournables d'un environnement mondialisé. Les entreprises d'aujourd'hui doivent prendre en considération le rôle des langues étrangères comme véritable outils et fondement de développement. L'enseignement de ces langues à travers des cours de formation continue devient impératif afin de rester globalement compétitif. Le rôle du medium de communication à travers une bonne maîtrise des langues étrangères est fondamental dans ce sens. Pour cela, « il est important d'amener les acteurs à prendre davantage conscience que la langue est le fondement du développement » (Rodolphine Sylvie Wamba, 2006 : 136) surtout dans les secteurs prioritaires.



BDD-A25079 © 2016 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 03:01:02 UTC)

La présente contribution a essayé de mettre l'accent sur le rôle de la communication dans l'entreprise. Elle a pour objectif de rebondir sur quelques fondements théoriques de la communication professionnelle tout en s'appuyant sur le rôle du responsable communication et le rôle des langues dans le développement des stratégies de communication vis-à-vis le développement durable de l'entreprise.

**Bibliographie :**


ARCHIER, Georges, HERVE, Serieyx (1985), *Pilotes du 3e type*, Paris, Seuil.

BOISTEL, Philippe, « La communication d'entreprise : un élément majeur de la politique générale des entreprises? », contribution présentée durant les travaux du colloque intitulé : « Pour une réfondation des enseignements de communication des organisations », organisé par l'École Nationale Supérieure des Télécommunications de Paris, (du 25 au 28 Aout 2003), mis à jour le 16 Avril 2011, http://eduscol.education.fr/cid46306/la-communication-d-entreprise%A0-un-element-majeur-de-la-politique-generale-des-entreprises%A0.html, consulté le 23/06/20016.

CARLSON, Sune (1951), *Executive behaviour : A study of the workload and working methods of managing directors*, Stocholm : Strombergs.

DANIELLOU, F., LAVILLE, A. & TEIGNER, C. (1983), « Fiction et réalité du travail ouvrier: Documentation Française », *Les cahiers Français* 209, pp.33-45

FAITA, Daniel (1989), « Monde Travail et Pratiques Langagières »,*Langages*, No. 93, *Parole(s) ouvrière(s)*, pp. 110-123

FANELLY, Nguyen-Thanh (1991), *La Communication : une Stratégie au Service de l'Entreprise*, Paris: Economica, coll. Rapports et Synthèses.

FREEMAN, Edward R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

IRVING Barnard, Chester (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

DETRIE, Jean-Pierre (1988), *Strategor*. *Stratégie*, *Structure*, *Décision*, *Identité*, Paris, InterEditions.

MARMUSE, Christian (1992), *Politique Générale : langages, intelligence, méthode et choix stratégiques*, ed. Economica Gestion.

MARTINET, A.C. et REYNAUD, E. (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, n°136, p. 12-25.

MINTZBERG, Henry (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.

PENROSE, Edith (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York,John Wiley & Sons, p.168.

WAMBA, Rodolphine Sylvie (2006), « Problématique des langues et question de développement en Afrique francophone subsaharienne », *Nouvelles Études Francophones*, Vol. 21, No. 2, pp. 136-148.

ZARIFIAN, Philippe (2010), « La communication dans le travail », Intervention faite dans le cadre d'une formation de l'AFCI (Association française de communication interne), le 18 mars 2010. https://communicationorganisation.revues.org/1462, consulté le 25/06/2016.

ZARIFIAN, Philippe (2004), *Le modèle de la compétence*, éditions Liaisons.

ZARIFIAN, Philippe (2009), *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, éditions PUF.




BDD-A25079 © 2016 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 03:01:02 UTC)