

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option: Audit et Contrôle de Gestion

Thème

**L'audit de communication externe:
- Cas d'ALGERIE POSTE - Direction Générale
- Cas de LEADER MEUBLE TABOUKERT**

Réalisé par :

M^{lle}. ADJLOUT Thinhinane

M^{lle}. DRIK Maghnia

Dirigé par :

M. AMIAR H.

Présenté devant le jury composé de :

Président de jury : M. FELFOUL Sadi, MACA à l'UMMTO

Examineur : M. MADOUCHE Yacine, MACA à l'UMMTO

Rapporteur : M. AMIAR Habib, MACA à l'UMMTO



3^{ème} Promotion

Année universitaire 2016/2017

Remerciements

Nous avons l'honneur de remercier des personnes sans lesquelles notre mémoire n'aurait jamais pu voir le jour.

Nous voudrions remercier, en premier lieu, **M. AMIAR HABIB** pour son aide, ses conseils et ses orientations.

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements et notre profonde reconnaissance à la Directrice d'audit: **Mme BENEHNI LYNDA** ainsi que la Sous directrice d'audit: **Mme MAHDI AMEL**, au sein de la DG d'ALGERIE POSTE, pour leur aide précieuse, leur sympathie et tout ce qu'elles ont fait pour nous ! Nos remerciements aussi pour l'ensemble du personnel de la direction de communication pour leur collaboration.

Nous remercions aussi **M. ZAIDI SOFIANE** Directeur générale de LMT pour les efforts qu'il a dus consentir pour nous éclairer sur la réalité organisationnelle de leur entreprise, ainsi que **Mme CHOBANE ANISSA** auditrice à LMT et le personnel de LMT pour leurs collaborations.

Nous souhaitons exprimer notre gratitude à tout le personnel enseignant de la FSEGC notamment : **M. MADDOUCHE YACINE**, **M. BOUKHERROUF BELKACEM** et **M. MALEK NADIR** d'avoir été serviables et disponibles dans toutes les circonstances, notamment les plus délicates.

Enfin, nous remercions les membres du jury qui ont accepté aimablement d'évaluer notre travail et nous leur exprimons notre sincère gratitude et tout notre respect.

Dédicace

Je dédie ce travail:

À la mémoire de mes grands-parents, que Le Dieu miséricordieux Les 'accueille dans son vaste paradis ;

À Mes parents, qui m'ont toujours soutenue et accompagné depuis le début. Les sacrifices qu'ils ont consentis pour moi resteront à jamais gravés dans ma mémoire ;

À Ma chère sœur Thiziri, Mes deux frères Amazigh et Aghiles, Je leur souhaite que de la réussite ;

À Ma Famille & mes proches ;

À mes enseignants, sans vous je ne serais jamais ou je suis ;

À ces rares amis qui sont restés ;

À toi qui a cru en moi où que tu sois ;

ADJLOUT Thinhinane

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

*A ma regrettée **grand-mère**, j'aurai tellement aimé que tu sois là ! J'espère que tu es fière de moi comme tu l'as toujours été ! Reposes en paix !*

*A mon **PAPA Chéri** et à **ma douce MAMAN**, Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour, dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.*

*A mes petits frères ; **MHENNA & SAMIRA** que dieu le tout puissant les garde et les protège ; et à ma chère **SARAH***

*A mon **Oncle RACHID**, ma tante **NADIA** et mon grand frère **GHILES***

*A Mon **petit neveu ADAM**, ma grande sœur **AINI** et mon beau-frère **SAMIR***

*A ma **grand-mère** maternelle ; longue vie à elle*

A mes tantes, mes oncles et mes cousins maternels

*A mes amis d'enfance : **OUAMI, LILIE & ZIRIE***

*A mes chers amis : **Madjid, Billy, Mahdi et SISSI***

*A celui qui a toujours été présent, qui m'a toujours soutenu et encouragé à aller de l'avant, **MERCI** infiniment !*

& à tous ceux qui m'ont aidé et soutenu durant cette période

Maguie !

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicace

Résumé

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des annexes

Sommaire

Introduction Générale	9
Chapitre I: La communication externe, un enjeu important pour les organisations.....	15
Section01: Le cadre conceptuel de la communication.....	16
Section02: La communication externe, enjeu stratégique pour les entreprises.....	25
Section03: La stratégie de communication, vecteur de la communication externe.....	39
Chapitre II: L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise.....	53
Section 01: La communication externe au service de l'image de l'entreprise.....	54
Section 02: Audit de communication externe	60
Section 03: Démarche d'audit de communication externe.....	73
Chapitre III: Audit de communication externe au sein de LEADER MEUBLE et ALGERIE POSTE	86
Section 01: présentation des organismes d'accueil.....	86
Section 02: Cas de LEADER MEUBLE.....	94
Section 03: Cas d'ALGERIE POSTE Direction Générale.....	104
Conclusion Générale	119

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviations	Significations
AACC	Association des Agences Conseil Communication
AGE	Assemblée Générale Extraordinaire
AMM	Ameublements et Menuiserie
AP	Algérie Poste
CNEP	Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance
CSP	Catégorie Socio-Professionnelle
DACI	Direction d'Audit et du Contrôle Interne
DC	Direction de Communication
DFC	Le Directeur des Finances et de la Comptabilité
DG	Direction Générale
DIVINDUS	Diverses Industries
DRH	Direction Ressources Humaines
DUPW	Directions des Unités Postales de Wilaya
EMS	Express Mail Service
ENATB	Entreprise Nationale d'Ameublement et de Transformation de Bois
EPE	Entreprise Publique Economique
EPIC	Etablissement Publique national à Caractère Industriel et Commercial
FRAP	Fiche de Révélation et d'Analyse des Problèmes
LMT	Leader Meubles TABOUKERT
MPTIC	Ministère des Postes et Technologie de l'Information et de la Communication
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PTT	Postes, Télégraphes et Téléphones
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
R Pb	Relations Publiques
RP	Relations Presse
SMART	Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, et défini dans le Temps
SNLB	Société Nationale des Lièges et des Bois
SPA	Société Par Action

LISTE DES FIGURES

Figures	Titres	Pages
Figure N°01	Le processus de communication	17
Figure N°02	La subordination de la communication à d'autres services	18
Figure N°03	L'intégration de la communication interne et externe dans la même direction	19
Figure N° 04	Les moyens média	23
Figure N°05	Les moyens hors-média	24
Figure N°06	Les objectifs de la communication externe	26
Figure N°07	Les cibles de la communication externe	27
Figure N°08	La stratégie publicitaire	33
Figure N°09	Le processus d'élaboration du plan de communication	44
Figure N°10	Les étapes d'une campagne de communication réalisée par une agence de communication	49
Figure N° 11	Le guide d'entretien pour l'identification des associations de la marque	57
Figure N°12	L'image de l'entreprise et la communication externe	59
Figure N°13	Les différents domaines de l'audit	65
Figure N°14	La Classification des outils d'audit	66
Figure N°15	Le diagramme d'ISHIKAWA	70
Figure N°16	La matrice SWOT	71
Figure N°17	Les phases d'audit de communication externe	73
Figure N°18	Exemple d'ordre de mission	75
Figure N° 19	Organigramme de LEADER MEUBLES TABOUKERT	89
Figure N°20	Organigramme actuel d'ALGERIE POSTE	91
Figure N°21	Organigramme de la DACI	92
Figure N°22	Organigramme de la Direction de Communication	94

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Titres	Pages
Tableau N°01	Les points de divergences entre la communication interne et la communication externe	21
Tableau N°02	Les cinq grands média	34
Tableau N°03	Le parallèle entre le Sponsoring et le mécénat	38
Tableau N°04	Avantages et inconvénients d'un audit interne	61
Tableau N°05	Avantages et inconvénients d'un audit externe	62
Tableau N°06	Les fondements du plan de communication	43
Tableau N°07	Modele d'une FRAP	81
Tableau N°08	Répartition de l'effectif par CSP	88

LISTE DES ANNEXES

Annexes	Titre
Annexe A	Référentiel d'audit de communication externe
Annexe B	La check-list d'audit de communication externe
Annexe C	Historique d'ALGERIE POSTE
Annexe D	Présentation de la DACI
Annexe E	Questionnaire auprès du grand public sur les réseaux sociaux
Annexe F	Plan et stratégie de communication d'AP (Année 2016)
Annexe G	Entretiens avec les responsables de la direction de communication
Annexe H	Réponses du questionnaire lancé auprès du grand public
Annexe I	Fréquences des relations de presse

Introduction Générale

Face à l'évolution du contexte économique due à la mondialisation croissante des économies, aux développements technologiques rapides et à la saturation de nombreux marchés. La plupart des dirigeants ont ressenti le besoin d'identifier un processus approprié sur lequel ils peuvent compter pour : dépasser leurs difficultés, et dégager des domaines d'excellence permettant d'assurer leur survie.

Aujourd'hui, dans un environnement exigeant, la première ligne de toute activité de l'entreprise est de fédérer le client à son univers et ce, en édifiant une personnalité, et une véritable identité reflétée par l'image qu'elle renvoie. Depuis ces trente dernières années, le concept d'image de l'entreprise est de plus en plus abordé, car désormais, les clients ne considèrent plus seulement les produits ou les services, mais aussi les pratiques sociales et culturelles ainsi que les valeurs de l'entreprise. Cette image est traduite par les actions de communication que l'entreprise profère à l'interne et à l'externe.

La communication dépasse la simple information. Communiquer c'est transmettre les informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ou d'attitude. Elle devient l'outil incontournable des entreprises performantes. Réaliser de bon chiffres d'affaires, être en bonne santé financière ne suffit plus. La société civile, l'Etat ainsi que les employés et les parties prenantes demandent des comptes, et pas des moindres, l'entreprise se doit d'être présente dans la société et interagir avec son environnement sociétal et économique.

Avec la diversité des publics de l'entreprise, il est important de faire la distinction entre la communication interne, qui s'adresse à l'ensemble des employés au sein de l'entreprise et la communication externe, qui est dirigée vers son environnement extérieur : les prospects, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les acheteurs, les pouvoirs publics...

La communication externe regroupe l'ensemble des moyens mis en place par une organisation, afin de tisser un lien avec son environnement, d'affirmer son identité. Elle permet également de créer et développer son image, d'augmenter ses parts de marché et propulser sa notoriété.

Malgré son apparence simpliste, la communication externe recèle une grande complexité, exigeant une méthodologie scrupuleuse de par sa fonction de veille permanente

de l'environnement et de la concurrence. Il ne suffit pas de parler, d'écrire, ou de faire du tapage médiatique, mais plutôt analyser les atouts et faiblesses de l'entreprise sur lesquelles viendra se greffer le tripode : stratégie de communication, stratégie des moyens, ensuite la déclinaison en un plan d'action. Cela exige du professionnalisme donc, un responsable de communication compétent ou faire appel à des agences de communication afin de mener à bien la compagnie.

Etant devenu un outil stratégique des entreprises dans le cadre du management moderne et du marketing, la communication externe est un paramètre économique et financier, un investissement et un capital immatériel que l'entreprise doit améliorer en permanence. Pour ce faire, il est impératif de faire appel à un audit, « Audit de la communication externe » afin de la perfectionner et d'assurer une communication efficace, non arbitraire et alignée aux objectifs de l'entreprise.

A la lumière de ces propos, nous allons essayer, de mettre en exergue l'apport de l'audit de la communication externe pour l'image de l'entreprise. Pour assurer une meilleure approche à notre travail de recherche nous avons posé la problématique suivante :

« Comment l'audit de la communication externe contribue-t-il à promouvoir l'image de l'entreprise? »

De cette problématique dérivent les sous questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'une communication externe ?
- Quels sont ses objectifs? Ses formes et les outils et techniques qu'elle utilise ?
- Comment s'élabore la stratégie de communication externe ? Et dans le cas de sous-traitance à une agence spécialisée comment celle-ci y procède ?
- Comment la communication externe influe-t-elle sur l'image des entreprises ?
- Quelles sont les méthodes pratiquées pour évaluer l'efficacité de la communication externe d'une entreprise ?
- Comment l'audit bonifie-t-il la communication externe ? Et quelle sont ses retombées sur l'image de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questionnements, nous avons jugé utile de formuler les hypothèses suivantes :

- La communication externe contribue à l'amélioration de l'image de l'entreprise ;

- L'audit est une évaluation incontournable à la réussite et à l'efficacité de la communication externe ;
- La communication externe est au centre d'intérêt de l'entreprise publique algérienne.

L'objectif de l'étude :

L'objectif principal de notre étude, est d'évaluer l'efficacité de la communication externe, aussi vaste soit-elle. Et pour démontrer la valeur qu'apporte l'audit à cette dernière, par conséquent à l'image de l'entreprise.

L'intérêt de l'étude :

L'importance de cette étude réside dans la clarification des apports de la communication externe en termes d'image pour les entreprises et comment intervient l'audit entre ces deux nouvelles notions.

Méthodologie et organisation de l'étude :

Pour mener à bien notre travail, et répondre aux questionnements posés ci-haut. Nous avons adopté une démarche méthodologique, qui se base d'une part, sur une étude théorique, en consultant des ouvrages et des documents en relation directe avec notre sujet. D'autre part, sur une étude empirique, par la réalisation d'un cas pratique complétant notre cas d'étude au niveau de deux entreprises publiques qui sont :

- EPIC Algérie Poste ;
- LEADER Meubles TABOUKERT.

Le premier chapitre (01), porte sur le cadre conceptuel de la communication externe. En partant de la communication de manière générale, dans la première section (01) ; Puis la communication en entreprise dans la seconde section (02) pour enfin s'étaler sur la communication externe, ses formes, ses outils et techniques ainsi que sa déclinaison en actions au travers une stratégie bien planifiée, dans la troisième section (03) ;

Pour ce qui est du deuxième chapitre (02) qui s'intitule « L'audit de la communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise », nous avons abordé la notion de l'image de l'entreprise dans la première section (01), les objectifs de cet audit ainsi que ses

outils dans la deuxième section (02) et en troisième section (03) : La démarche d'audit de communication externe ;

Arrivons au troisième chapitre (03), dans lequel nous avons commencé dans la première section (01) par une présentation des organismes au sein desquels nous avons réalisé notre étude. Puis nos deux missions d'audit réalisées, dans deux sections différentes, la mission d'audit chez LMT dans la deuxième section (02) et la mission d'audit chez AP dans la troisième section (03).

Chapitre I

***La communication externe,
Un enjeu important pour les
organisations.***

*« La communication est une science difficile. Ce n'est pas
une science exacte. Ça s'apprend et ça se cultive ».*

Jean-Luc Lagardère

Introduction

Vecteur stratégique de développement économique, la communication est le premier outil stratégique des entreprises dans le cadre du management moderne et du marketing. Les technologies et innovations sont susceptibles d'être copiées rapidement par les concurrents, ce qui a poussé les entreprises à s'affirmer sur une valeur ajoutée immatérielle qu'est « La communication », qu'elle soit destinée à l'interne ou à l'externe, cette dernière est devenue une nécessité pour la pérennité et le développement de l'entreprise.

Des études affirment, aujourd'hui, que deux tiers des motifs d'insatisfaction des consommateurs sont dus à un défaut de communication et non à un défaut de produit et de service. Par conséquent, selon la taille de l'entreprise, celle-ci l'intègre dans son organigramme comme subordonnée à un autre service ou comme une fonction à part entière.

Dans un environnement en perpétuelles mutations, avec ses diverses formes, sa panoplie d'outils et techniques, la communication vise à bâtir la personnalité de l'entreprise et d'instaurer une confiance avec ses différentes parties prenantes. Donnant lieu à une image sur laquelle les partenaires de l'entreprise forgent leur perception de celle-ci, positive ou négative soit-elle. Afin de faire bonne impression et de conquérir ses clients et les fidéliser grâce à des actions de communication efficaces, l'entreprise doit définir une stratégie bien étudiée ou faire appel à des prestataires experts dans le domaine.

Dans ce premier chapitre (01), nous avons développé la notion de « Communication externe » qui est une partie importante dans notre travail de recherche, en consacrant la deuxième section (02) pour la définir, présenter ses objectifs, ses types, ses formes ainsi que ses techniques, la troisième section illustre comment la stratégie de communication est définie et concrétisée par un plan de communication. Mais avant de les aborder, nous avons donné un aperçu global sur la communication de manière générale : sa définition ainsi que son processus, dans la première section (01).

Section 1 : Le cadre conceptuel de la communication

Le mot « communiquer » vient de « Communicare » qui signifie « mettre en commun », il a la même origine que le mot « commun » qui désigne le « partage responsable ». La communication est la base de toute relation humaine et est devenue la colonne vertébrale des entreprises.

Les entreprises, aujourd'hui, prennent conscience de l'importance de cette fonction vitale pour leur pérennité et leur développement. Selon leurs tailles, leurs activités et leurs positionnements, ces dernières, adoptent deux types de communications selon le public visé : la communication interne et la communication externe. Utilisant différents moyens et allouant des budgets précis, le but que les dirigeants visent est de promouvoir et soigner l'image de leurs entreprises auprès de leurs différents publics.

De ce fait, la première section (01) de notre travail tachera de répondre aux questions suivantes : Comment se définit la communication des entreprises ? Quelle place occupe-t-elle dans l'entreprise ? Quels sont ses types ? Quels sont ses objectifs ? Et à travers quels moyens les entreprises communiquent-elles ?

I. La communication

Nous avons jugé utile d'entamer avec une brève définition de la communication en générale et d'un schéma qui retrace les éléments constitutifs de la communication appelé « schéma de communication ».

I.1. Définition de la communication

Le ROBERT propose plusieurs définitions de la communication parmi lesquelles, nous retiendrons les éléments suivants : « Établir une relation, transmettre quelque chose, ensemble de moyens et techniques permettant la diffusion »¹.

Il est nécessaire de bien distinguer entre communiquer et informer, « La communication est l'action d'établir une relation avec d'autres personnes ou groupes de personnes, de leur transmettre quelque chose et de mettre en place un moyen, des techniques, pour transmettre ces choses. Tandis que l'information est un concept qui désigne un message, son contenu et les symboles utiles pour l'écrire »².

¹ Dictionnaire le Robert, Paris, 2004, P. 209.

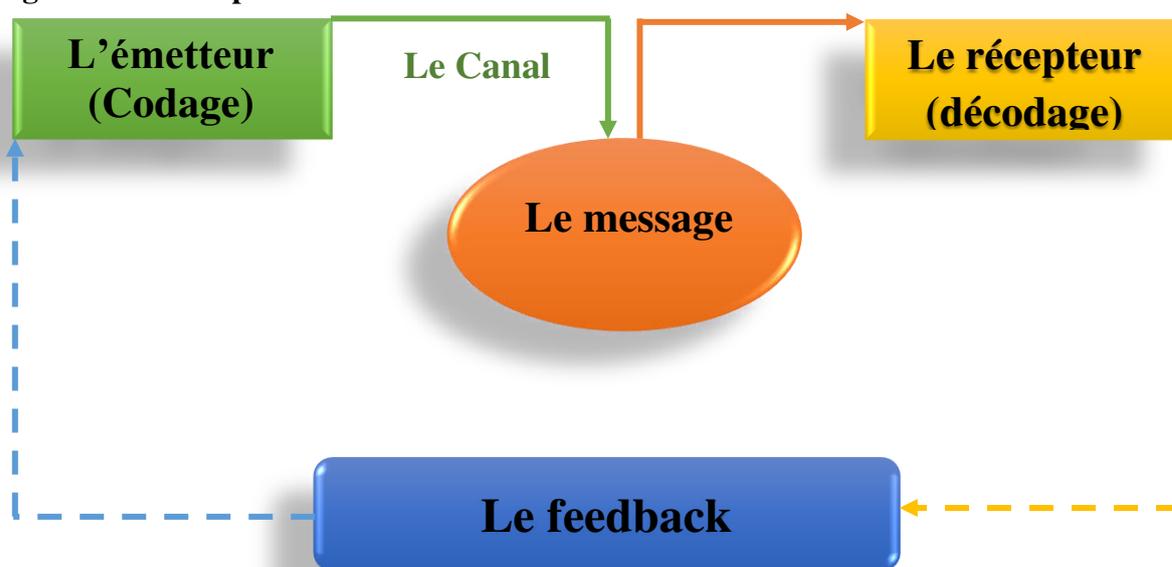
² MOCH Olivier, *Vade-mecum de la communication externe des organisations*, Edition Professionnelle, Belgique, 2013, P.25.

La différence entre informer et communiquer est donc l'attente d'une réaction, d'un retour dans le cas de la communication et la simple exposition d'une idée, d'un fait dans l'information. De ce fait, chaque entreprise communique et informe.

I.2. Le schéma et éléments de la communication

La communication est un système qui met en jeu différents éléments constituant ainsi « le processus de communication » qui fait l'objet de la figure ci-après :

Figure N°01 : Le processus de communication



Source : BOUHAFS Abdelkrim, *La communication dans l'entreprise*, OPU, Alger, 2014. P.20.

Le processus de communication comprend les éléments composant le schéma ci-dessus. Un émetteur qui transmet un message au récepteur, par un canal de communication. Ce message sera codé par l'émetteur et décodé par le récepteur. Ce dernier peut répondre ou demander des précisions : il s'agit de la rétroaction (ou feedback).

II. La communication d'entreprise

Appelée aussi communication globale, elle englobe toute les actions de communication destinées à différents publics.

II.1. Définition de la communication d'entreprise (La communication globale)

« La communication est l'ensemble de toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction des publics choisis ou publics-cibles »³.

³ LENDREVIE J. Levy J. & LINDON D, *Mercator*, DUNOD, Paris, 2006, P. 337.

Elle peut être aussi définie comme suit :

« La communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement »⁴.

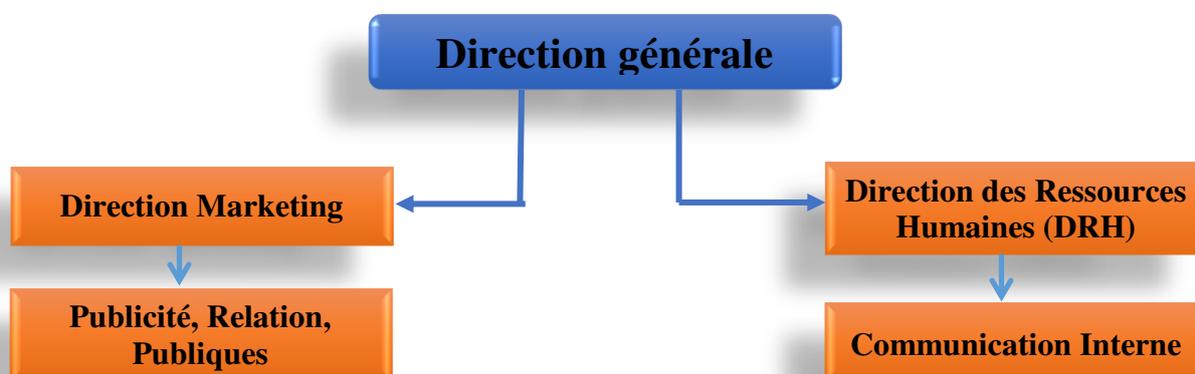
« La communication globale s'intéresse à tous les moyens de communication de l'entreprise (internes et externes). Elle sélectionne les moyens les mieux adaptés en fonction des objectifs recherchés, des cibles visées et de la contrainte budgétaire »⁵.

II.2. La place de la communication dans l'entreprise

Selon la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et l'importance que celle-ci accorde à la communication, cette fonction indispensable peut être classée comme : une subordination à un autre domaine ou les deux communications (interne et externe) intégrées dans la même direction rattachées directement à la direction générale :

- La subordination au domaine social pour la communication interne et au marketing pour ce qui est de la communication externe, comme le montre la figure qui suit :

Figure N°02: La subordination de la communication à d'autres services



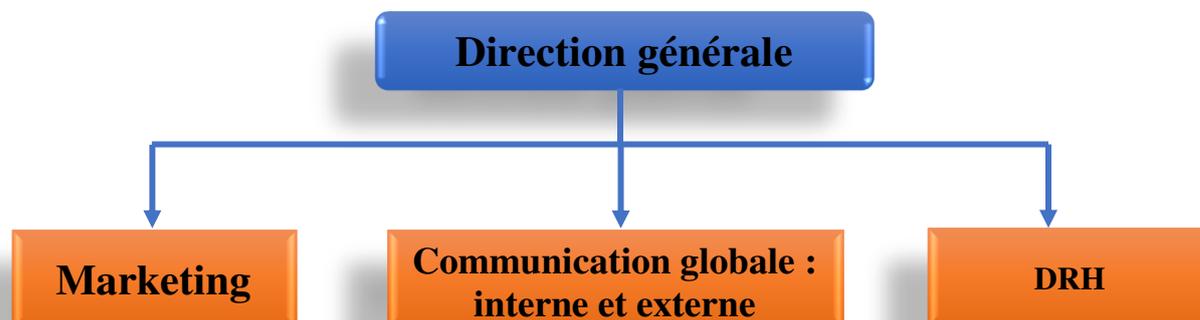
Source : Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL & Charles SCIBETTA, *Communication des entreprises*, COLIN, Paris, 2006, P. 261.

- L'intégration : Toutes les activités de communication sont assemblées au sein d'une même direction, cette direction est rattachée directement à la direction générale.

⁴ La Fédération Nationale Entreprise et Performance, 1989.

⁵ MBIANDA Patrice & MOUADJO Pierre, *Théorie pratique de la communication*, HARMATTAN, Paris, 2010, P.73.

Figure N°03: L'intégration de la communication interne et externe dans la même direction



Source : Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL & Charles SCIBETTA, *Communication des entreprises*, COLIN, Paris, 2006, P. 262.

II.3. Les différents types de communication d'entreprise

La communication d'entreprise peut être distinguée en fonction des situations de communication, ou des cibles.

II.3.1. Distinction en fonction des situations de communication

En fonction des situations de communication trois types sont distingués :

II.3.1.1. La communication de masse

« Elle se définit par le nombre d'individus considérés comme récepteur, appelé « audience »⁶. Dans cette forme de communication ; l'audience est un ensemble de récepteurs n'ayant pas la possibilité de répondre par le même canal »⁷. Elle se caractérise par la difficulté d'avoir un feedback.

II.3.1.2. La communication de groupe

« Il s'agit d'une évolution de la communication de masse, un affinage qui permet de cibler les récepteurs auquel le (ou les) émetteur(s) s'adresse(nt). Si elle s'adresse à plusieurs récepteurs, la communication de groupe intègre une notion fondamentale de ciblage de ces récepteurs en fonction de leur culture, de leur champ de compréhension ou de leurs intérêts »⁸.

⁶ L'audience est constituée de l'ensemble des personnes touchées par un média ou support de communication.

⁷ LESAVRE Laurent, *Théories de la communication et nouvelles technologies de l'information et de la communication*, Groupe ESC Grenoble, Grenoble, 2001, P.10.

⁸ <http://olivier-moch.over-blog.net/> publié par Olivier MOCH, le 1 juin 2016, dans la catégorie : *les bases de la communication*.

Exemple : Le président du conseil d'administration s'adresse aux cadres des différents services de l'entreprise.

II.3.1.3. La communication interpersonnelle

« La communication interpersonnelle est une communication dans laquelle l'émetteur et le récepteur sont des individus clairement identifiés avec la possibilité pour le récepteur de répondre par le même canal »⁹. Exemple : La conversation face à face ou le téléphone.

II.3.2. Distinction à partir des cibles

Cette distinction considère deux cibles essentielles : l'interne et l'externe.

II.3.2.1. La communication interne

« La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise »¹⁰.

Elle est considérée comme un ensemble de principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation., donc à favoriser un bon climat social, « elle est un instrument d'intégration des salariés »¹¹.

II.3.2.2. La communication externe

Elle comprend l'ensemble des messages et actions destinés à des publics extérieurs à l'entreprise. L'objectif de ce type de communication est de transmettre des informations sur l'entreprise (ses valeurs, ses actions, ses missions) aux partenaires extérieurs afin d'atteindre de nouveaux clients ou fidéliser ces derniers.

Si le public visé fait partie de l'environnement de l'organisation (fournisseurs, clients, État, institutions financières ou non financières et autres partenaires) il s'agira d'une communication externe.

À l'inverse, si le public visé est un membre de l'entreprise ou un associé, il s'agira alors d'une communication interne. Son objectif est d'informer les membres de l'entreprise et de développer un sentiment d'appartenance et fédérer des valeurs communes. L'entreprise n'utilise donc pas les mêmes outils qu'il s'agisse de communiquer en interne ou en externe.

⁹ LESAVRE Laurent, *Op. Cite.* P.10.

¹⁰ LIBAERT Thierry & Marie-Hélène WESTPHALEN, *Communicator- toute la communication d'entreprise*, DUNOD, Paris, 2012, P.226.

¹¹ LEHNISH Jean-Pierre, *La communication dans l'entreprise*, Que sais-je ? , Paris, 1985, P.127.

Dans le cadre d'une communication externe, l'entreprise utilise les médias tels que la télévision, la presse, Internet ou la radio, l'objectif étant de communiquer à un public large. La communication interne quant à elle, regroupe des outils tels que l'Intranet de l'entreprise, le tableau d'affichage ou le journal interne. Ces deux types de communication s'opposent régulièrement bien qu'elles sont souvent étroitement liées.

II.3.3. La communication externe VS la communication interne

Avec des missions différentes, des cibles différentes et des moyens différents, la communication externe et la communication interne sont deux fonctions différentes. Le tableau ci-après illustre les points fondamentaux de divergences entre ces deux communications.

Tableau N°01: Les points de divergences entre la communication interne et la communication externe

	Communication Externe	Communication Interne
Définition Basique	- Ensemble des formes et des processus de communication d'une organisation vers le monde extérieur, vers les groupes cibles de l'organisation.	- Ensemble des formes et des processus de communication au sein d'une organisation.
Cibles	- Acteurs externe : fournisseurs, clients, acteurs socio-économiques, politiques...	- Travailleurs de l'entreprise.
Missions	- Créer et entretenir une image de marque de l'entreprise ; - Positionner l'entreprise dans son environnement (souvent concurrentiel); - Mettre en valeur le produit ou le service de l'entreprise ou de l'organisation aux yeux des publics externes.	- Favoriser la transparence et Créer un climat de confiance ; - Diffuser l'information en interne et Favoriser la communication dans tous les sens ; - Créer un esprit d'entreprise, un sentiment d'appartenance à l'entreprise.
Moyens	- Relations médias ; Marketing direct et indirect, publicité; Site internet; Web TV, Réseaux sociaux; Sponsoring ou mécénat; Relations publiques ;	- Journal d'entreprise et/ou Newsletter; - Site intranet ; - Affichage interne (valves de communication).
Type de	- Communication institutionnelle et	- Communication ascendante,

communication	communication commerciale.	descendante, latérale.
----------------------	----------------------------	------------------------

Source : MOCH Olivier, *Vade-mecum de la communication externe des organisations*, édition professionnelle, Belgique, 2013. P. 36.

« Toutes les synergies entre les acteurs des deux communications sont essentielles. La communication interne peut être le levier de la communication externe »¹².

La communication externe sera d'autant plus optimale quand la communication interne sera qualitative car les informations diffusées vers l'extérieur de l'entreprise proviennent de l'intérieur, de ce fait « Pour promouvoir, le salarié doit savoir (doit recevoir l'information avant qu'elle soit communiquée à l'externe), doit croire (il doit être convaincu de l'image positive de son entreprise) et surtout doit vouloir (développer chez lui le sentiment d'appartenance) »¹³.

II.4. Les objectifs de la communication d'entreprise

La communication d'entreprise permet de :

- « Créer un esprit d'entreprise, de motiver les hommes »¹⁴, et développer chez eux le sentiment d'appartenance ;
- Décrire l'entreprise à ses partenaires, consolider son identité, et se positionner face à la concurrence ;
- « Contribuer à ce que l'entreprise devienne une organisation à la fois efficace et intégratrice qui développe l'apparition des objectifs, la cohésion et le travail en commun »¹⁵ ;
- « Démontrer l'excellence du produit ou du service en suggérant, développant et satisfaisant les besoins réels ou imaginaires des consommateurs »¹⁶;
- « Faire la promotion des diverses activités de reconnaissance et favoriser le partage des meilleures pratiques »¹⁷ ;
- Instaurer de la confiance auprès de tous ses partenaires, internes soient-ils ou externes.

¹² MOCH Olivier, *Op. Cite*, P.38.

¹³ BARTOLI Annie, *Communication et organisation : pour une politique générale cohérente*, les éditions d'organisation, 1994. P. 84.

¹⁴ WESTPHALEN Marie-Hélène, *Le Communicator*, DUNOD, Paris, 2000, P.64.

¹⁵ DETRIE Philippe & Catherine MESLIN BROYEZ, *La communication interne au service du management*, éditions Liaisons, 2001.

¹⁶ CATHELAT Bernard, *Publicité et Société*, PAYOT, Paris, 2001, P. 50.

¹⁷ MAISONNEUVE Danielle, *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Presses de l'Université du Québec, P.358.

II.5. Les canaux de communication

En communication, un canal de communication est un média de transmission d'information ou encore le chemin de transmission d'un message en cohérence avec la nature du message et l'extrémité réceptrice du message.

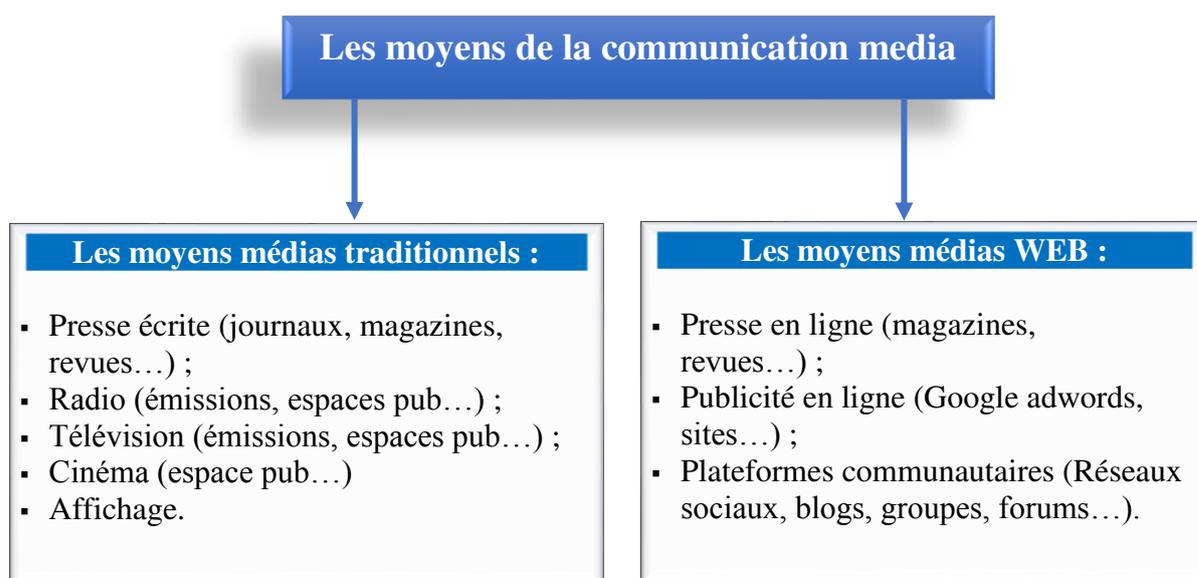
Il se subdivise en deux grandes catégories :

- Les moyens media (traditionnel/ Web) ;
- Les moyens hors media (traditionnel/Web).

II.5.1. Les moyens média

Ils Regroupent l'ensemble des techniques de communication passant par les grands médias traditionnels, il existe cinq grands médias : La presse, la télévision, la radio, le cinéma et l'affichage.

Figure N°04: Les moyens média

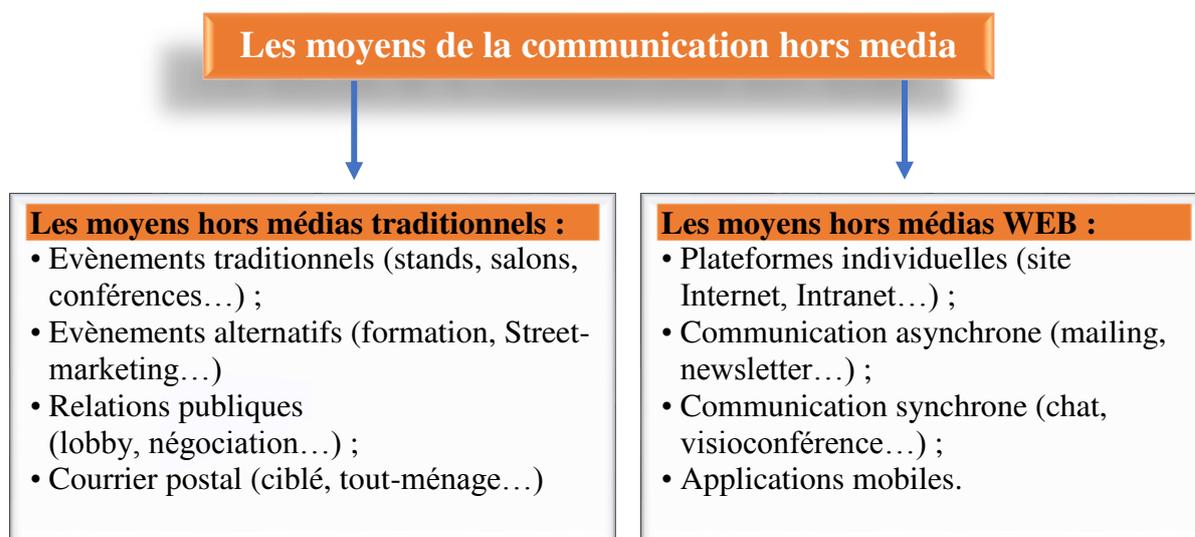


Source : Elaboration personnelle à base de nos lectures, 2017.

II.5.2. Les moyens hors média

Ils regroupent l'ensemble des techniques de communication marketing n'utilisant pas les cinq (05) grands médias publicitaires. Le hors medias comprend donc les actions de marketing direct mais également toutes les actions de communication publicitaires alternatives.

Figure N°0 5: Les moyens hors-média



Source : Elaboration personnelle à base de nos lectures, 2017.

II.6. Les supports de communication

Les supports de communication étant des vecteurs destinés à véhiculer les messages, ils sont complémentaires aux canaux et ne peuvent se passer de ces derniers et vice-versa. Etant des véhicules, ils peuvent très bien transiter par plusieurs canaux, tout comme un canal peut acheminer différents types de supports ou outils. Ci-après, une liste non exhaustive de supports :

- Affiches, Dépliant, Annonces, Flyer, Carte de visite, Documents partagés, Brochure
- Ateliers, Conférences, Interviews, Cours, Débats, Présentations, Réunions, Groupes de discussion ;
- Forums, Pages web, Visio-conférence, Mails Newsletters Forum, Vidéos partagées ;
- Appels téléphoniques, SMS, Diaporamas partagés, Billets de blog, Images partagées ;
- PLV - Publicité sur le lieu vente, Stands promotionnels, Articles, Référencement ;
- Evènements participatifs, « Street marketing »¹⁸, Communiqués de presse, « Micro-blogging »¹⁹ Discussions ouvertes.

Section 2 : La communication externe un enjeu stratégique pour les organisations

¹⁸ Le Streets marketing est une technique marketing qui utilise la rue et les lieux publics pour promouvoir un événement, un produit ou une marque.

¹⁹ Le microblog ou microblogue est un dérivé concis du blog typique du web 2.0 ou web social. Développé à partir de 2006 aux États-Unis, il permet des publications plus courtes que dans les blogs classiques, qu'il s'agisse de textes courts, d'images ou de vidéos embarquées.

La communication externe englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieure de l'entreprise et qui se dirigent vers l'extérieure. C'est le premier outil stratégique des entreprises dans le cadre du management moderne et du marketing. C'est aussi un secteur stratégique de développement économique : les technologies et innovations sont susceptibles d'être copiées rapidement, il faut s'affirmer sur une valeur ajoutée non technique immatérielle.

Le discours sur la stratégie d'une entreprise devient tout aussi important que la stratégie elle-même. Convaincre les différentes parties prenantes du bien-fondé et de la légitimité des choix stratégiques et managériaux, est un exercice délicat mais central pour s'assurer du soutien d'acteurs importants dans la réussite des projets d'une entreprise voire de sa stratégie.

Ainsi, la communication ne s'arrête pas aux simples relations publiques, aux relations presse ou même à la publicité. Elle sert de levier stratégique aux projets de l'entreprise. Un communicant qui ignorerait la réalité de l'entreprise et les rouages organisationnels, managériaux et stratégiques qui la caractérisent, passerait vraisemblablement à côté d'une matière première précieuse à l'efficacité de son travail et de ses messages. Cependant, afin de communiquer d'une manière efficace auprès des publics cibles, la communication externe, sous ses deux types, et avec ces différentes cibles suppose des outils et techniques divers afin d'atteindre des objectifs découlant des objectifs globaux de l'entreprise.

Dans cette deuxième section du premier chapitre nous avons tenté de répondre aux questions suivantes : Comment se définit la communication externe ? Quels sont les objectifs visés par cette dernière ? Quelles sont ses cibles ? Comment se présente ses deux types ? Et quels sont les outils et techniques que celle-ci emprunte.

I. Définitions de la communication externe

« C'est le domaine de prédilection de la notoriété et de l'image de l'entreprise »²⁰ La communication externe est une technique qui permet de créer, modifier, améliorer et valoriser l'image du produit, de marque et de l'entreprise en générale à moyen et long terme. C'est la diffusion d'un message en fonction d'une cible donnée et en vue d'un retour sur

²⁰ FASSE Denis & Anne SCHAPIRO-NIEL, *Marketing et communication : Le mix gagnant*, DUNOD, Paris, 2011. P. 17.

investissement. Ce message en direction de l'extérieur va être déterminé par des cibles, des retours en image positive ou commerciale.

II. Les objectifs de la communication externe

La communication externe a pour objectif d'intervenir, d'influencer le processus de comportement d'achat et/ ou de consommation. Ce processus se décompose en trois stades : cognitif, affectif, et conatif. Les objectifs de communication externe peuvent donc porter sur chacun de ces trois stades, comme le montre la figure ci-dessous : il s'agit de faire savoir ou faire connaître le produit, de le faire aimer et de faire agir le consommateur, de lui donner envie d'acheter le produit ou le service.

Figure N°06: Les objectifs de la communication externe

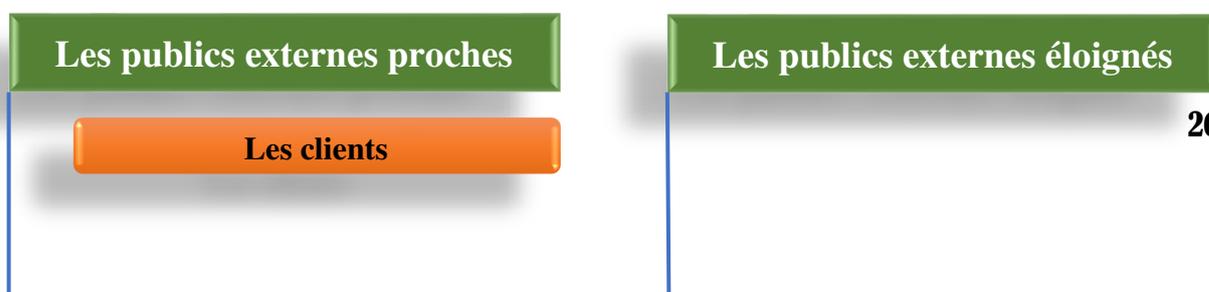


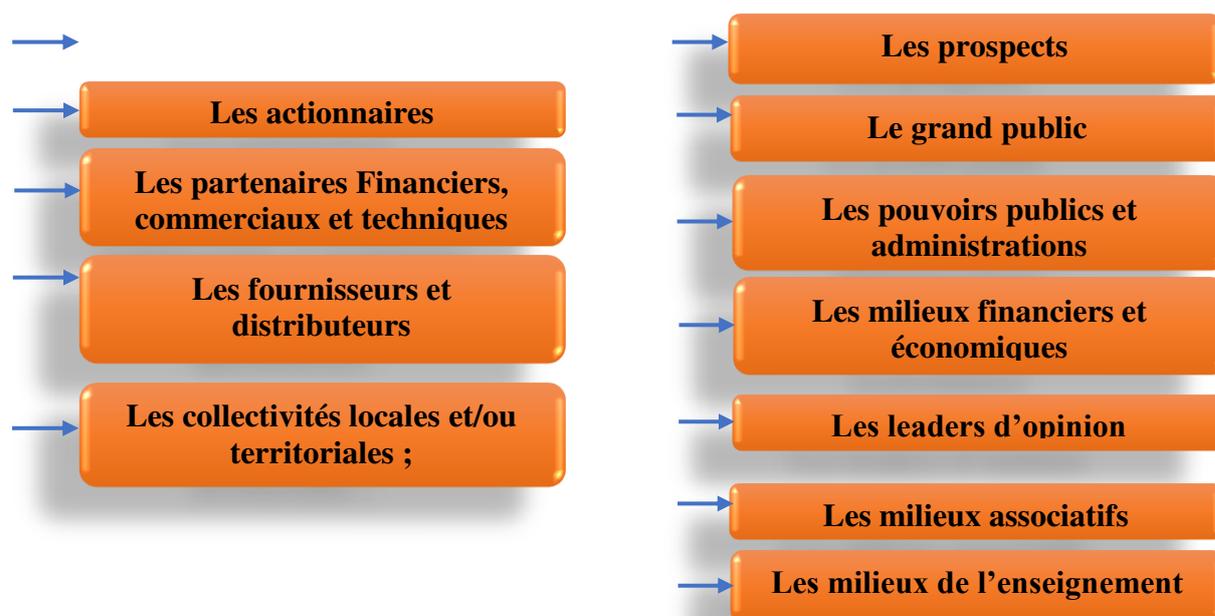
Source : FERRANDI Jean-Marc & LICHTLE Marie-Christine, *MARKETING*, DUNOD, Paris, 2014, P. 237.

III. Les cibles de la communication externe

La communication externe vise deux catégories de publics, les publics éloignés et les publics proches.

Figure N°0 7: Les cibles de la communication externe





Source : MOREL Philippe, *Communication institutionnelle*, VUIBERT, Paris, P. 34.

IV. Les typologies de la communication externe

Il existe deux principaux types de communication externe :

- La communication institutionnelle ;
- La communication commerciale.

La communication institutionnelle est souvent présentée par opposition à la communication commerciale. Pourtant, ces deux formes de communication poursuivent des buts complémentaires et présentent parfois des points communs. La communication commerciale est une communication marchande. Son but final est de vendre des produits ou des services, contrairement à la communication institutionnelle qui se propose de promouvoir l'entreprise et ses valeurs.

La communication commerciale intègre des paramètres liés à l'image de l'entreprise. Inversement, la communication institutionnelle se réfère aussi aux produits de l'entreprise. « La distinction entre la communication institutionnelle et commerciale s'effectue au niveau des buts poursuivis par les organismes utilisant la communication »²¹.

IV.1. La communication institutionnelle(Corporate)

Autrement désignée « Communication corporate » c'est une communication dont l'objet est l'entreprise ou l'organisation elle-même.

²¹ DEMEURE Claude, *Aide-Mémoire MARKETING*, DUNOD, Paris, 2008, P. 290.

IV.1.1. Définition de la communication institutionnelle

« La communication institutionnelle renvoie à toutes les techniques de communication utilisées par l'entreprise ou une organisation pour parler ou faire parler d'elle-même, en tant qu'institution, auprès des publics aussi hétérogènes et variés que les journalistes, la communauté financière, les pouvoirs publics, les leaders d'opinion, le grand public... etc. »²².

L'objectif de la communication corporate est la construction et la gestion de l'image d'entreprise. C'est au travers cette communication que l'entreprise exprime son identité, elle doit dire ce qu'elle est, ce qu'elle veut faire, ce qu'elle sait faire et ce qu'elle fait.

Elle comporte toutes les opérations qui permettent de promouvoir l'entreprise dans son ensemble. La communication institutionnelle se distingue de la communication produit.

IV.1.2. Le rôle de la communication institutionnelle

Le rôle de la communication institutionnelle est de :

- Créer et développer l'identité et l'image de l'entreprise auprès de l'ensemble des publics concernés : l'identité se compose des caractéristiques saillantes de l'entreprise que les cibles pourront percevoir facilement et clairement. L'image diffusée par l'entreprise doit reposer sur une réalité volontairement réduite et étudiée en fonction des cibles ;
- Créer un climat favorable auprès de l'ensemble de ses cibles directes (acheteurs et consommateurs) et indirectes (pouvoirs publics, collectivités territoriales, milieux bancaires et financiers, organisations de consommateurs...);
- Rendre l'entreprise plus attractive que ses concurrents tant pour les cibles externes que pour les cibles internes (les salariés).

IV.1.3. Les objectifs de la communication institutionnelle

En temps normal, la communication institutionnelle vise à créer un capital sympathie fort entre les individus et l'organisation. La communication institutionnelle a pour but de faire connaître l'entreprise et ses produits d'une manière différente de l'aspect commercial. Il s'agit d'amener les différents publics à associer l'entreprise à des valeurs positives.

²² LIBAERT Thierry & Marie-Hélène WESTPHALEN, *La communication externe des entreprises*, DUNOD, Paris, 2011, P. 5.

Elle répond également à trois enjeux : « redonner du sens à l'entreprise, assurer le rayonnement de l'entreprise par l'adhésion des publics et assurer la crédibilité de l'entreprise par la cohérence de sa communication »²³.

IV.1.4. Les formes de communication institutionnelle

La communication institutionnelle se traduit sous plusieurs formes, dont les plus importantes sont : la communication financière, la communication de crise et la communication de recrutement. Ces formes aident l'entreprise à forger une image positive et à créer de la notoriété. Aujourd'hui, dans le cadre de « l'entreprise citoyenne »²⁴ les entreprises prennent de plus en plus en considération l'environnement d'où la naissance d'une nouvelle forme de communication « la communication environnementale ».

IV.1.4.1. La communication financière

« La communication financière comprend l'ensemble des techniques - publicitaires, informatives et/ou relationnelles - mises en œuvre par une entreprise pour promouvoir son image financière auprès de la communauté financière (investisseurs institutionnels, intermédiaires financiers, analystes, journalistes) et du grand public (petits porteurs) »²⁵. Par nature, le discours financier sur l'entreprise façonne l'image « globale » qu'elle aura auprès de ses différents publics.

Une entreprise, disposant d'une bonne image financière, pourra plus facilement lever des fonds qu'une entreprise moins « cotée ». De même, elle pourra plus aisément maîtriser la structure de son capital si elle connaît ses actionnaires et entretient avec eux de bonnes relations, ce qui fait de la communication financière un levier au service de l'entreprise.

IV.1.4.2. La communication de crise

Avant de parler de communication de crise, il y a lieu de définir la crise. La crise peut être définie comme : « un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation »²⁶. En raison des dysfonctionnements engendrés par cette

²³ LIBAERT Thierry & Karine JOHANES, *La communication corporate*, DUNOD, Paris, 2010, P.16-18.

²⁴ L'entreprise citoyenne est un large concept désignant les entreprises prenant en compte dans leur activité quotidienne et leur développement des contraintes liées à l'intérêt général (écologie, emploi, éthique, développement durable, commerce équitable..).

²⁵ LIBAERT Thierry & Marie-Hélène WESTPHALEN, *La communication externe des entreprises*, DUNOD, Paris, 2008, P.75.

²⁶ LIBAERT Thierry : *La communication de crise*, Paris, DUNOD, 2015, P. 9.

dernière, l'entreprise se retrouve dans l'obligation de communiquer dans une telle situation de péril.

- **Définition de la communication de crise**

La communication de crise est constituée de l'ensemble des dispositifs, techniques et actions de communication entreprises pour lutter contre les effets d'un événement pouvant avoir des effets négatifs sur l'image de l'organisation concernée ou de ses produits. « La communication de crise concerne toutefois, la plupart des aspects de la communication d'entreprise »²⁷.

- **La Stratégie de communication de crise**

L'entreprise doit essayer d'anticiper à partir de l'inventaire des crises afin de bâtir un plan d'action constituant l'instrument de pilotage de la communication de crise. Au cœur de la crise les premières vingt-quatre heures sont capitales. L'entreprise doit communiquer rapidement et doit veiller sur le principe de l'unicité de l'information malgré la pluralité des publics (le personnel doit avoir la primeur de l'information). Après la crise, l'entreprise doit réparer le déficit d'image causé par cette dernière.

IV.1.4.3. La communication de recrutement

Recruter est une fonction des plus primordiales pour la continuité et le développement d'une organisation, ce qui la pousse à communiquer en direction des candidats à l'embauche et des jeunes diplômés afin d'attirer les nouvelles compétences et les profils adéquats à ses besoins.

- **Définition de la communication de recrutement**

La communication de recrutement est l'une des formes de la communication globale de l'entreprise. Dans un environnement concurrentiel où l'adéquation des profils aux postes proposés, est exigée, elle attire des profils de qualité. « Elle vise à faciliter et optimiser le recrutement des salariés ou collaborateurs.

Il s'agit d'inciter les jeunes diplômés à postuler sur des emplois proposés par l'organisation. La mise en place d'une campagne de recrutement peut être aussi l'occasion de modifier, voire rajeunir, l'image de l'organisation qui doit se rendre attractive auprès de son public »²⁸. Parmi ses moyens les annonces presse, les sites de recrutement et les contacts

²⁷ *Idem*, P. 14.

²⁸ BIZOT Éric & Marie-Hélène CHIMISANAS, *Communication : Techniques tertiaires*, DUNOD. Paris, 2014, P.3.

directs avec les étudiants (l'enseignement, le salon, les stages, les Journées Portes Ouvertes, les clubs).

IV.1.4.4. La communication environnementale

Elle a apparue vers les années quatre-vingt et dans le sillage des communications sur l'éthique ou la citoyenneté d'entreprise. « Elle correspond aux pratiques de communication réalisées par les médias, les organisations, les partis politiques, ou tout autre intervenant sur la scène publique, portant sur le thème de l'environnement. Ce thème est entendu comme articulant différents niveaux de réalités : des réalités physiques (air, eau, faune, flore, etc.) et des réalités sociales (développement durable, écocitoyenneté, cadre de vie, etc...) »²⁹.

IV.2. La communication commerciale

La communication commerciale est une composante du marketing opérationnel. Elle permet à l'entreprise d'accroître sa notoriété et de développer son image, de promouvoir ses produits et ses marques, de les différencier par rapport aux concurrents, d'attirer les prospects, de fidéliser les clientèles.

IV.2.1. Définition de la communication commerciale

La communication commerciale est : « L'ensemble des activités qui font connaître le produit et ses avantages en vue d'inciter les clients ciblés à l'acheter (publicité, promotion des ventes, sponsoring, relation publique, etc.) »³⁰.

Elle consiste à transmettre des messages aux différents publics de l'entreprise afin de modifier leur niveau d'information, leurs attitudes, et leurs comportements. La vente reste son principal objectif.

IV.2.2. Typologie de la communication commerciale

Elle se subdivise à son tour en deux types :

- La communication produit ;
- La communication marque.

IV.2.2.1 La communication produit

²⁹ <http://sircome.fr/les-particularites-de-la-com-environnementale> , écrit par : JAHNICH Mathieu (Fondateur et directeur de SIRCOME, agence de conseil en stratégie de communication et Marketing), le 15 septembre 2005.

³⁰ PETROF John V., *Comportement du consommateur et marketing*, Presses de l'université de Laval, 2002, P. 451.

La communication produit est l'un des types de la communication commerciale portant sur le produit que l'entreprise propose à ses clients. Elle peut être définie comme suit : « La communication produit regroupe l'ensemble des actions de communication publicitaires destinés à promouvoir un produit ou un service »³¹.

IV.2.2.2 La communication de marque

« La communication marque est particulièrement importante pour les produits qui sont sur des marchés très concurrentiels ou pour les produits à forte valeur imaginaire. Elle contribue à créer un territoire de marque distinctif qui permet de fidéliser les consommateurs »³². Elle est le signe de la spécificité du produit, de sa différence.

IV.2.3. Les stratégies de communication commerciale

La communication sur les produits et les marques sert à les promouvoir sur le marché, à en assurer les ventes et les rachats. Pour cela, deux types de communication sont utilisés :

- **La communication de type « pull »**

Elle consiste à « attirer » le consommateur vers le produit ou la marque : exemple, la publicité. Les médias (cinéma, télévision, presse, affichage, radio et internet), les brochures et l'événementiel sont des supports appropriés.

- **La communication de type « push »**

Elle consiste à « pousser » le produit vers le consommateur : exemples, les promotions sur le produit ou en point de vente. Le merchandising, La Publicité sur le lieu de vente la (PLV), les animations points de vente, les opérations tête de gondole et les catalogues sont des supports appropriés.

IV.2.4. Les formes de communication commerciale

Visant essentiellement la promotion des produits et services de l'entreprise, la communication commerciale repose sur la communication publicitaire.

IV.3. La communication publicitaire

³¹ LAMIZET Bernard & Ahmed SILEM, *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, Paris, 1997, P. 39.

³² DEMONT-LUGOL L., A. KEMPF, M. RAPIDEL et C. SCIBETTA, *Op. cit.*, P. 23.

Bien qu'elle soit généralement mise au service d'une stratégie-produit, elle peut aussi être utilisée dans une perspective institutionnelle en faisant recours aux techniques publicitaires pour accroître sa notoriété, affirmer sa personnalité, modifier son image...

IV.3.1. Définition de la publicité

« La publicité est une Communication de l'entreprise, le plus souvent centrée sur ses produits, atteignant les consommateurs par des espaces payés dans les médias »³³.

IV.3.2. La stratégie publicitaire

Une campagne publicitaire est l'aboutissement d'une démarche progressive et logique, testée en ses stades successifs. Elle repose sur quatre phases qui sont les suivantes :

Figure N°0 8: La stratégie publicitaire



Source : WESTPHALEN Marie-Hélène, *La communication externe de l'entreprise*, DUNOD, Paris, 2008, P. 95.

IV.3.2.1. La réflexion

Elle commence par une clarification des objectifs à atteindre. Puis, la définition d'un axe publicitaire, c'est le point névralgique de la démarche publicitaire, il s'agit de déterminer une stratégie publicitaire simple (pour la compréhension et la mémorisation), forte (pour susciter l'attention), vraie (pour convaincre) et originale (pour se différencier). Enfin, la hiérarchisation des cibles.

IV.3.2.2. La création

À partir des différents axes stratégiques, formalisés dans des documents de travail, les créatifs se mettent à l'œuvre et aboutissent à des propositions créatives. Lesquelles seront pré-testées afin de s'assurer de leur adéquation à la stratégie publicitaire. Sera ainsi sélectionnée la proposition qui semble à priori le mieux servir les objectifs de l'entreprise.

IV.3.2.3 L'achat d'espace

³³ JOANNIS Henri & Virginie DE BARNIER, *De la stratégie marketing à la création publicitaire*, DUNOD, Paris, 2005, P. 78.

« Le média planning »³⁴ est impératif avant l'achat d'espace. Un média planning cherche à concevoir un plan médias susceptible de répondre aux objectifs de la stratégie publicitaire préalablement définie, et d'obtenir la meilleure couverture de la cible tenue pour prioritaire, dans le respect du budget défini. L'achat d'espace ; une fois un plan médias définitivement arrêté, il convient de passer à l'achat d'espace, c.-à-d. de traduire et optimiser par média, par support, par insertion les grandes orientations stratégiques fixées dans le plan.

IV.3.2.4. Le contrôle

Tout au long du processus publicitaire, des instruments de contrôle permettent d'évaluer la performance des choix réalisés : prétests de campagne (permettant d'identifier les créations les plus performantes), post-test, études d'impact, baromètres d'image, bilan d'achat d'espace (rapport entre les objectifs de performances et de répartition de l'investissement et les résultats du plan après diffusion), bilan de campagne (évaluation de la campagne dans son média planning, dans son environnement, mesure de son potentiel). Ces outils de mesure, tant qualitatifs que quantitatifs sont de précieuses aides à la décision.

En raison de leur considérable impact sur les publics externes, La publicité généralement fait appel aux cinq grands médias : La télévision, la presse, internet, les affichages, la radio et le cinéma. Le tableau ci-après représente les grands médias, leurs objectifs et leurs caractéristiques :

Tableau N°02 : Les cinq grands média

Supports	Objectifs	Caractéristiques
Presse	<ul style="list-style-type: none">- Développer une image ;- Construire une marque ;- Occuper le terrain.	- Choisir le support en fonction de son positionnement.
Radio	<ul style="list-style-type: none">- Créer de la notoriété ;- Occuper le terrain.	- Immédiateté et réactivité.
Télévision	<ul style="list-style-type: none">- Créer de la notoriété ;- Développer une image de marque ;- Attirer vers la marque.	- La sélection du média TV est en fonction de la chaîne, de l'émission et de l'horaire.
Affichage	<ul style="list-style-type: none">- Créer la notoriété du trafic.	- Souplesse d'utilisation par région.
Cinéma	<ul style="list-style-type: none">- Créer de la notoriété ;- Etre un vecteur d'image.	<ul style="list-style-type: none">- Média de complément ;- Forte sélectivité des cibles.

Source : DEMEURE Claude, *Aide-Mémoire MARKETING*, DUNOD, Paris, 2008. P. 72.

V. Les techniques de la communication externe

³⁴ Le media planning est l'action qui consiste à choisir, dans le cadre d'une campagne publicitaire, les médias et supports devant être utilisés, le choix des moments de diffusion ainsi que l'établissement d'un calendrier de campagne.

De nos jours, les entreprises connaissent une véritable mutation avec l'arrivée des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Elles ont marqué ces dernières années par l'accélération de leur rythme et l'ampleur de leur généralisation ainsi que l'amélioration de l'information et de la communication.

L'entreprise afin de communiquer auprès de ses différents publics, notamment son public externe, s'appuie sur l'Internet (E-mail, le site Web, la publicité web...) qui est devenu un élément incontournable de la vie de chacun et un outil indispensable par excellence.

Sachant que la première dérive de la communication externe réside dans sa tendance instrumentale, les entreprises empruntent d'autres techniques de communication visant à atteindre leurs cibles dont nous citons les principales :

V.1. La communication visuelle

La communication visuelle « comprend l'ensemble des techniques de construction de l'identité visuelle d'une entreprise et de ses produits »³⁵, elle constitue l'identité visuelle de toute entreprise, Et est traduite généralement par : Le logo, le nom ou le sigle et la charte graphique

- **Le logo** : signe graphique qui identifie et caractérise l'entreprise ;
- **Le sigle** : vient compléter le logo ; revêtent généralement un aspect graphique particulier (caractère, position par rapport au logo...). Dans certains cas le graphisme utilisé pour écrire le nom constitue à lui seul un logo ;
- **La charte graphique ou cahier des normes graphiques** : l'ensemble des éléments contenus dans l'identité visuelle d'une entreprise ou d'une marque. Elle est l'un des éléments fondamentaux de la communication de l'entreprise puisqu'elle a pour objectif de permettre l'identification (immédiate) de l'entreprise dans tous les supports de diffusion qu'elle utilise, tout en assurant une cohérence dans ses supports de communication.

V.2. La communication digitale

« La communication digitale, c'est en effet, d'abord, la numérisation des supports d'information. Mais au-delà, c'est aussi envisager la communication d'entreprise comme un écosystème entier, un environnement qui englobe et agit sur les trois dimensions du Digital (Le WEB, les réseaux sociaux et le mobile) »³⁶.

³⁵ LIBAERT Thierry & Marie-Hélène WESTPHALEN, *Communication des entreprises*, DUNOD, Paris, 2008, P. 5.

³⁶ <http://www.communication-web.net/2014/02/03>, écrit par : GERARD Philippe ; Consultant en communication, il conçoit et dirige les formations web, médias sociaux et communication digitale de CEGOS (est l'un des

Elle définit, dans un écosystème numérique, la stratégie et les actions de communication à mener sur le web, les médias sociaux et les terminaux mobiles. La communication digitale peut être définie comme étant la numérisation des supports d'information.

V.2.1. Les outils de la communication digitale

- **Le site web** : il reste le pivot central de toute la communication de l'entreprise et cela quel que soit sa taille ou son secteur d'activité. Toutes les entreprises ne pratiquent pas de relation presse, mais elles ont presque toutes un site internet.
- **Les outils intermédiaires**

« Les blogs »³⁷, « Les wikis »³⁸; « Les podcasts »³⁹, Les applications Les réseaux sociaux (YouTube, Instagram, Facebook, Twitter ...).

V.3. Les relations de presse (RP) ou bien les relations avec les médias

Obtenir une couverture presse favorable à l'entreprise ou à ses produits est le but de toute entreprise ce qui nécessite l'entretien de bonnes relations presse.

V.3.1. Définition des relations presse

Les relations presses sont une technique de communication à part entière, dont le rôle stratégique ne cesse de se développer et qui demande le plus grand professionnalisme.

V.3.2. Les objectifs des Relations presses

Un message publicitaire, par définition commercial ne suffit pas pour répondre au besoin accru d'informations du consommateur. Les relations avec les journalistes ont pour but de répondre à ce besoin. Elles visent à favoriser la diffusion de messages informatifs à caractère essentiellement institutionnel, susceptibles de contribuer à la création, au développement ou à l'entretien d'une image aussi valorisante que possible de l'entreprise, de ses produits ou services.

leaders mondiaux de la formation professionnelle continue). créateur également, des formations sur-mesure pour les entreprises et les conseille dans leur stratégie de communication digitale.

³⁷ L'entreprise informe de son actualité selon une logique déroulante, la dernière, la dernière information chasse la précédente. Selon les politiques d'entreprise, les interlocuteurs de l'entreprise peuvent y réagir en publiant des commentaires.

³⁸ Ce sont des sites permettant la création, la modification et l'illustration collaboratives de pages à l'intérieur d'un site web afin de construire une information de référence.

³⁹ Ce sont des contenus audio ou vidéo téléchargeables de manière régulière par abonnement ou de manière ponctuelle.

V.3.3. Les outils des relations presses

Ils sont nombreux et peuvent être écrits ou oraux, en voici quelques-uns :

Le communiqué de presse, Le dossier de presse, Les rencontres avec les journalistes, Les essais produits.

V.4. Les relations publiques (R Pb)

« Les relations publiques (ou publics) sont au cœur de la communication des organisations »⁴⁰.

V.4.1. Définition

« Elles regroupent l'ensemble des activités de communication non-publicitaires menées par l'entreprise en vue d'établir, d'entretenir ou de développer de bonnes relations avec ses différents publics »⁴¹.

V.4.2. Le rôle des relations publiques

Le rôle des relations publiques est de saisir toutes les occasions pour développer des relations privilégiées avec toutes les personnes présentant un intérêt, afin de véhiculer une image positive. Elles permettent à l'entreprise de créer, maintenir un lien de sympathie, de confiance et de compréhension avec ses différents publics à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution.

V.4.3. Les moyens des Relations Publiques

Les relations publiques recourent à plusieurs moyens dont les suivants :

Organisation d'événements, Journées portes ouvertes, visites de l'entreprise, Relations régulières de sympathie (cadeaux de fin d'années, vœux...etc.) et cadeaux d'affaires (pour les clients fidèles et principaux partenaires de l'entreprise...etc.).

V.5. Le parrainage

⁴⁰ CATELLANI Andrea & Caroline SAUVAJOL-RILLALAND, *Les relations publiques*, DUNOD, Paris, 2015.

⁴¹ DEMONT-LUGOL L., A. KEMPF, M. RAPIDEL et C. SCIBETTA, *Op. cit.*, P. 234.

Le parrainage est une forme de soutien financier apportée par les plus grosses marques à certaines activités ou manifestations pour jouir de ce que ça peut leur apporter sur leur image de marque et leur notoriété. Ce terme réunit deux techniques de communication qui sont : Le sponsoring et le mécénat.

- « Le mécénat est un soutien financier ou matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère d'intérêt général »⁴².

Les opérations de mécénat ont une finalité d'intérêt général et ouvrant droit à des déductions fiscales. Le mécénat ne consiste pas nécessairement en une aide financière, il peut aussi s'agir d'une mise à disposition de locaux, de matériel ou de personnel. Il intervient, par ordre décroissant, dans : la culture, l'humanitaire, le sport, la pédagogie, la recherche scientifique, 'écologie et le médical.

- « Le sponsoring est un soutien apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct »⁴³.
- Les opérations sponsoring recherchent une contrepartie directe pour l'entreprise, et assimilable à une opération commerciale.

Le tableau qui suit fait le parallèle entre le sponsoring et le mécénat :

Tableau N°0 3: Le parallèle entre le Sponsoring et le mécénat

	Le sponsoring	Le mécénat
Finalités	- Economique : créer un lien entre une marque et un événement médiatique marquant, à des fins d'image et de notoriété de la marque.	- Institutionnelle : créer un lien entre l'entreprise et un événement présentant une utilité sociale à des fins d'identité sociale.
Ethique	- Ethique utilisatrice.	- Ethique du don, même si on recherche des profits à long terme.
Principal domaine d'application	- Domaine sportif : le spectacle corporel renvoie à une forme de goût populaire largement partagé.	- Domaine essentiellement culturel : renvoie à une forme de bon goût «bourgeois ».
Cibles	- Prospects mais peut être élargie à tous les partenaires.	- La collectivité mais peut être ciblé sur les partenaires et le personnel.

⁴² LIBAERT Thierry & Marie-Hélène WESTPHALEN, *La communication externe des entreprises*, DUNOD, Paris, 2014, P.75.

⁴³ *Idem*.

Technique de Communication	- Outils de communication publicitaire médiatisée.	- Les relations interpersonnelles et les relations publiques.
-----------------------------------	--	---

Source : KOTLER Philippe, *Marketing Management*, PEARSON, Paris, 2009

V.6. Les salons, les expositions et l'événement d'entreprise

Les diverses manifestations sont à la fois un moyen et un lieu de communication qui requiert d'y procéder avec méthode, circonspection et rigueur.

- **Les foires sont :** « ouvertes aux marchandises et aux exposants de tous les secteurs économiques. Elles accueillent aussi bien le grand public que les visiteurs professionnels »⁴⁴;
- **Les salons sont :** « des foires consacrées plus spécialement à une catégorie déterminée de marchandises »⁴⁵ ;
- **Les expositions :** « elles sont plutôt des manifestations de prestige, dont le caractère commercial est plus ou moins limité. Elles s'adressent au grand public dans un but informatif et éducatif »⁴⁶.

Section 3 : La stratégie de communication, vecteur de la communication externe

La communication est devenue un enjeu crucial. Pour se démarquer et développer leur renommée, les entreprises jouent de plus en plus la carte de la communication externe et interne. Mais avant de se lancer, définir une bonne stratégie de communication est indispensable.

Trouver des clients, les rassurer, leur faire connaître et reconnaître les produits et/ou service de l'entreprise et se démarquer des concurrents, la communication externe doit faire l'objet d'une réflexion approfondie et cohérente qui se traduira sous forme de stratégie. Comment se définit la stratégie de communication ? Comment est-elle élaborée ? Et que font les entreprises ne disposant pas de service de communication pour communiquer ?

I. La stratégie de communication externe

« Pour influencer les attitudes et les comportements des différents publics, l'entreprise doit communiquer avec eux. C'est le rôle de la stratégie de communication de l'entreprise »⁴⁷.

⁴⁴ MOREL Philippe, *La communication d'entreprise*, VUIBERT, Paris, 2009, P. 66.

⁴⁵ MOREL Philippe, *Op. cit.*, P. 66.

⁴⁶ *Idem.*

⁴⁷ BIZOT Éric, Marie-Hélène CHIMISANAS & Jean PIAU, *Op. cit.*, P. 38.

Afin d'être efficace, cette communication, doit faire l'objet d'une réflexion approfondie qui se traduira sous forme de stratégie.

Ainsi, le dirigeant pourra mettre en place des plans d'actions de communication qui permettront à l'entreprise d'harmoniser sa communication en s'inscrivant dans la communication globale de l'entreprise. Sans cohérence, les différentes actions de communication de l'entreprise ne peuvent être efficaces. C'est à la stratégie de communication que reviendra la lourde responsabilité de rendre la communication cohérente et de véhiculer une seule image de l'entreprise en rapport et en harmonie avec ses objectifs.

La stratégie a pour objet de déterminer les plans d'actions que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel. Toute stratégie de communication s'appuie sur une bonne planification qui, a pour objectif de tracer une ligne directrice d'action en fonction de scénarios prospectifs. Elle délimite les moyens nécessaires à l'obtention du futur reconnu comme le plus désirable pour l'entreprise. La planification s'effectue en analysant l'entreprise au regard de son environnement.

II. La stratégie de communication en trois phases

- L'élaboration d'une stratégie de communication se décompose en «trois phases»⁴⁸ :
- La phase d'investigation ;
- La phase de réflexion ;
- La phase d'action.

II.1. La phase d'investigation

Au cours de cette phase, Le responsable de communication, va s'efforcer de collecter le maximum d'information sur l'entreprise, sa situation commerciale, financière, sociale ; il va analyser les qualités techniques, la qualité des produits, leurs performances, leur fiabilité, sa position sur le marché, la perception de son image en interne et en externe, et l'importance de sa notoriété. Il établira un état des lieux. Après ce recueil d'information et le tri de ces dernières, un bilan sera établi.

⁴⁸ Les phases ont été tirées de l'ouvrage : MOREL Philippe, *Communication institutionnelle*, VUIBERT, Paris, 2012 P. 61.

II.2. La phase de réflexion

Après avoir exploité le bilan pour en tirer le meilleur parti, un diagnostic sera établi, permettant d'affirmer la situation, la source du problème (de l'interne ou de l'externe) et si le problème relève du domaine institutionnel ou publicitaire.

Le diagnostic étant établi, il devient possible de régler trois points indispensables qui sont :

- **La définition des objectifs :** il s'agit de répondre à la question « QUOI ? », l'entreprise veut quoi ? Que veut-elle faire ou dire ?

Il est à noter que l'objectif doit être S M A R T (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et défini dans le Temps)

- **La détermination des cibles :** il s'agit de répondre à la question « A QUI ? », l'entreprise s'adresse à qui ? toute l'intention sera portée vers le cœur cible qui pourra réagir plus vite et plus concrètement.
- **La copy-stratégie :**
 - La promesse : le message à communiquer à la cible ;
 - Le bénéfice consommateur : l'avantage que va retirer le consommateur, il faut que cet avantage soit concret, il doit appartenir à l'univers du consommateur ;
 - Le ton : est tout ce qui va constituer l'ambiance du message, sa scénarisation et son émotion ;
 - La preuve : l'étude comparative, la présence de résultats, la démonstration du produit.

II.3. La phase d'action

« Une fois connus l'objectif et les publics auxquels s'adresse la communication, peuvent venir les étapes de la mise en œuvre »⁴⁹ ;

- **L'axe de communication :** Il sera la synthèse des points forts de l'entreprise et le fil conducteur auquel se référer en permanence, tout au long du déroulement de la campagne de communication.

Il exprimera ce qui distingue l'entreprise des autres, ce qui fait sa spécificité. Il constituera le fond du discours de l'entreprise vers ses divers publics.

- **Les thèmes des messages :** Ils ont pour fonction de décliner l'axe de communication. Ces thèmes correspondent chacun aux attentes d'information d'un public spécifique. Le langage doit être adapté au thème traité, donc au public ciblé. Néanmoins, il est

⁴⁹ MOREL Philippe, *La communication d'entreprise*, VUIBERT, Paris, 2009, P. 27.

indispensable de s'assurer que les différents thèmes des messages gardent leurs cohérences.

- **Le choix des moyens :** C'est à ce stade une opération essentielle et difficile. Il est nécessaire d'effectuer une sélection rigoureuse. La bonne démarche consiste à choisir des moyens complémentaires les uns des autres, dont la synergie apparaît évidente et qui touchent de la façon la plus précise des cibles définies.

Il est indispensable de prévoir également le budget et les moyens nécessaires pour vérifier l'impact de l'efficacité des actions mises en œuvre. La stratégie pourra ainsi évoluer à bon escient selon les nécessités.

- **Le plan d'action :** Il doit suivre la même logique de stratégie globale. Un certain nombre de paramètres sont à prendre en compte :
 - Les « passages obligés » de la vie de l'entreprise, c'est-à-dire les événements tels que les lancements de produits, les participations aux salons...etc. ;
 - L'actualité avec notamment les mouvements conjonctures, les périodes de bilans, les événements politiques, les fluctuations économiques...etc. ;
 - Les actions voulues par la stratégie de communication.

L'idéal est de conjuguer l'ensemble de ces paramètres pour aboutir à une cohérence absolue dans la répartition des actions. L'articulation du plan doit être la plus subtile possible de telle sorte qu'il n'y ait pas de rupture brutale ou trop longue entre les actions, ce qui permet d'éviter les inconvénients de repartir à zéro à chaque étape du plan.

- **Le budget :** Le plan étant établi dans ses moindres détails, il est facile de calculer le budget précis car des devis d'après un cahier de charges minutieux peuvent être demandés.
- **Le contrôle :** Le contrôle est l'évaluation de l'efficacité des techniques utilisées et des actions réalisées. Ces analyses qui reposent sur des critères différents permettront d'adopter la stratégie en fonction de l'évolution de la situation et des résultats enregistrés.

III. De la stratégie de communication au Plan de communication

Il est essentiel qu'une organisation puisse offrir d'elle une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation. Outil de construction de la notoriété de l'entreprise, le plan de communication donne sens et cohérence à la multiplicité des actions de communication externe.

Le plan de communication est la formalisation de la stratégie de communication d'une organisation. Il est considéré comme la pierre angulaire de toutes les communications

émanant de l'entreprise. Le plan fournit la vision commune autour de laquelle tourneront toutes les communications. Il met en cohérence les objectifs, les cibles, les messages et les moyens. C'est un outil de pilotage qui doit nécessairement être souple pour s'adapter aux événements externes et internes imprévus et aux particularismes des différents métiers et implantations de l'entreprise.

Le plan de communication concrétise la stratégie de communication d'une structure. « Le plan est le pivot central de la communication de l'entreprise »⁵⁰ : il en indique les objectifs, définit les messages, sélectionne les cibles, délimite les moyens.

III.1. Définition du plan de communication

Le plan de communication est une méthode visant à intégrer la communication dans la stratégie globale de l'entreprise. « Le plan est la concrétisation sous forme écrite d'une stratégie »⁵¹

Il peut être défini comme : « une méthode d'amélioration de la cohérence d'actions au service d'une finalité. Dans le domaine de la communication d'entreprise, valable quel que soit le type d'entreprise. Quels que soient sa taille, son secteur d'activité, ses enjeux, ses objectifs, le plan de communication fournit un canevas global au sein duquel l'entreprise dessine sa place et son rôle »⁵².

Le tableau ci-dessous représente une préfiguration d'un plan de communication :

TableauN°04: Les fondements du plan de communication

Qui ?	Qui doit s'exprimer dans l'entreprise ?
Dit quoi ?	Quel doit être le contenu du message ? (tonalité, registre...)
A qui ?	Quelles sont les cibles de cette communication ?
Comment ?	Par quel canal faut-il communiquer ?
Avec quel effet ?	Quelles sont les conséquences de cette communication ?
Où ?	Quel est le lieu géographique de cette communication ?
Quand ?	A quel moment faut-il communiquer ?
Dans quel but ?	Quel est l'objectif de cette communication ?

Source : LIBAERT Thierry, *Le plan de communication*, DUNOD, Paris, 2008. P. 12.

III.2. Les Objectifs du plan de communication

⁵⁰ LIBAERT Thierry, *Le plan de communication*, DUNOD, Paris, 2013.

⁵¹ LIBAERT Thierry, *Le plan de communication*, DUNOD, Paris, 2017, P.19.

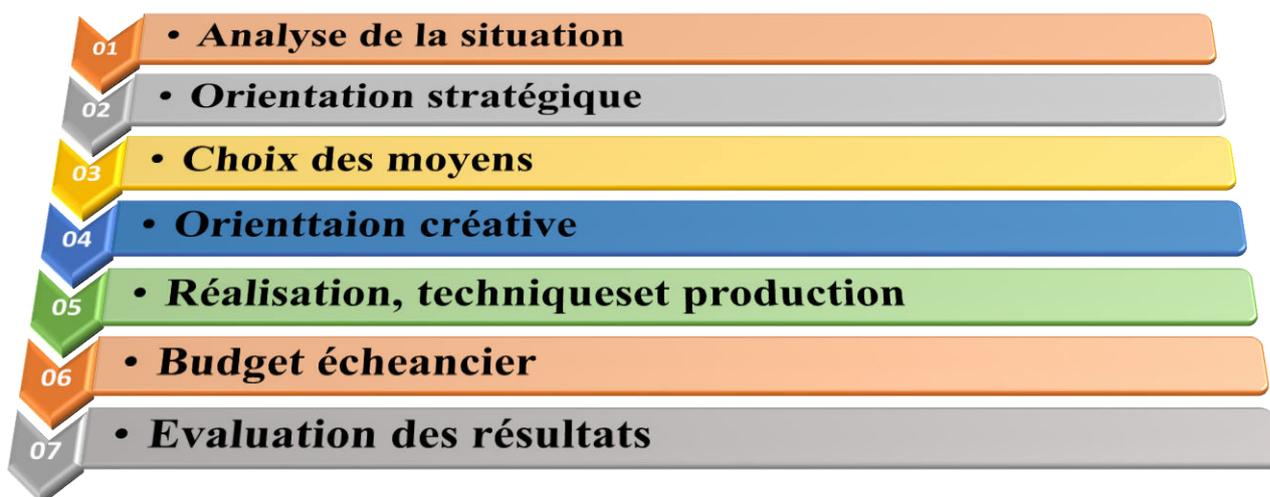
⁵² HOTIER Hugues : *Les Stratégies de communication des organisations, leurs acteurs, leur évolution*, Actes du colloque « Entreprise et communication », Novembre 1988, P. 19.

- Informer l'ensemble du personnel concernant l'engagement de la haute direction dans la réalisation d'un projet.
- S'assurer que les gestionnaires connaissent les notions de base et leurs responsabilités à l'égard du programme.
- S'assurer que le personnel sera en mesure de comprendre les principes et les politiques d'égalité en emploi et d'accueillir favorablement les membres des groupes visés.
- S'assurer que le questionnaire d'identification sera compris et complété par l'ensemble du personnel et administré dans les meilleures conditions possibles.
- Un plan de communication sur le long terme permet de structurer la communication de son organisation.
- Un plan de communication sur une période plus courte peut aussi être réalisé pour la création d'un événement ou le lancement d'une nouvelle offre (exemple : agrandissement de votre hôtel, création d'un festival dans votre commune).

III.3. Les étapes d'élaboration du plan de communication

En raison de son rôle important pour la stratégie de communication, le plan de communication doit être élaboré avec soin et pour cela une succession d'étapes sont à suivre, comme le montre le schéma ci-après :

FigureN°0 9: Le processus d'élaboration du plan de communication



Source : Synthèse de lecture de : Aide-mémoire pour l'élaboration d'un plan de communication, écrit par TREMBLAY Benoit, Québec, 2003.

III.3.1. Analyse de la situation

Cette étape consiste à colliger les données importantes sur la situation de l'entreprise par rapport à ses concurrents majeurs, dans le but de fixer des objectifs de communication. Plusieurs analyses peuvent être réalisées en fonction de la structure.

En rédigeant quelques lignes pour décrire le résultat d'une ou plusieurs de ces analyses, il est possible de dresser un état des lieux de la situation et identifier clairement : Les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces du projet de communication et déterminer le positionnement.

III.3.2. Orientation stratégique

L'orientation stratégique sert à définir : Les objectifs que l'entreprise veut atteindre par son plan de communication ainsi que les grandes actions qui permettront d'atteindre les objectifs déterminés.

III.3.3. Choix des moyens

Le choix des moyens doit tenir compte : Des objectifs visés, de l'analyse de la concurrence et des moyens financiers dont l'entreprise dispose. Il est important d'établir un ordre d'importance et d'égard aux différents choix des moyens de communication.

III.3.4. Orientations créatives

Il s'agit d'élaborer un concept, le développer ainsi que de mettre en œuvre la planification, la rédaction, la conception graphique et la production du message. Cette étape doit être faite de manière professionnelle, ce qui peut nécessiter appel à des spécialistes en communication. Il est de plus très important de valider l'approche sélectionnée auprès des clients avant de passer à la production du matériel promotionnel.

III.3.5. Réalisation technique et production

Cette étape constitue la réalisation des projets par l'intermédiaire de l'agence retenue. A noter qu'à l'étape de la révision de l'épreuve finale, il est essentiel d'apporter toutes les corrections nécessaires.

III.3.6. Budget, échéancier

Il s'agit d'établir les montants à planifier pour la réalisation du plan de communication, d'évaluer le pourcentage des ventes qu'il représente et d'établir un calendrier de production. Un budget prévisionnel permet dès le départ d'avoir une vision globale réaliste du projet et de mieux répartir les sommes disponibles. Si les coûts sont évalués au fur et à mesure, il y'a risque de devoir faire face à des imprévus qui mettront en péril l'application cohérente du plan.

Les coûts peuvent être classifiés en différentes catégories : Consultation et d'études, Planification stratégique, Création, Production, Diffusion, Evaluation.

III.3.7. Évaluation des résultats

Cette étape sert à évaluer les résultats de la campagne de communication. Pour se faire, il faut revenir aux objectifs fixés au départ.

Il est aussi très important de mesurer la perception du message et les résultats en cours d'exécution du projet ; afin d'effectuer, si nécessaire, des modifications pour atteindre les objectifs visés.

IV. Cas particulier : sous-traiter à une agence de communication

Les entreprises ne disposant pas d'un service de communication ou dans des cas exceptionnels ou dans le seul but d'avoir un avis professionnel, font appel à une agence de communication.

IV.1. L'agence de communication

Une agence de communication est une entreprise qui orchestre la communication interne ou / et externe pour le compte de ses clients. Les clients d'une agence de communication peuvent être des entreprises, des collectivités, des libéraux ou encore des associations. Une agence de communication est à l'écoute de ses clients, elle commence par intégrer une série de paramètres : le secteur d'activité, les objectifs, la concurrence, le budget...etc.

Une fois tous ces paramètres analysés, elle propose une stratégie de communication. Après quelques échanges et la validation du client, l'agence de communication met en place un plan de communication. Vient ensuite la diffusion du ou des messages et la mesure de la performance de l'action de communication.

Une agence de communication accompagne et conseille son client pour promouvoir l'image de celui-ci auprès des publics ciblés :

- Les clients et les prospects,

- Les partenaires et les fournisseurs.

L'agence de communication a pour principales missions :

- D'accompagner son client dans la mise en place de sa stratégie de communication pour valoriser son image et développer sa notoriété,
- De mettre en place des actions de communication à destination du public ciblé,
- De proposer des supports communication et des techniques efficaces en un minimum de temps.

IV.2. Les différents types d'agences

Il existe plusieurs types⁵³ d'agence dont nous citons :

IV.2.1. Les agences conseil en communication généraliste

Ces entreprises élaborent les stratégies de communication en partenariat avec les annonceurs, et réalisent les campagnes de communication. Les agences apportent du conseil, et conçoivent la création et la production publicitaire (affiche, film, annonce, presse, plaquette).

IV.2.2. Les agences spécialisées

Nous retiendrons la classification de l'Association des Agences Conseil Communication (l'AACC) :

IV.2.2.1. Agence corporate

Une agence conseil en communication corporate connaît parfaitement la culture de son client, et du secteur d'activité dans lequel celui-ci évolue. Cela lui permet de mieux répondre à ses problématiques.

Elle doit avoir aussi la capacité à orchestrer et à utiliser l'ensemble des techniques de communication. Un haut niveau d'expertise lui permet de répondre de façon spécifique à un problème donné, mais aussi d'assurer la cohérence globale des actions.

IV.2.2.2. Agence interactive

Le rôle de l'agence conseil en communication interactive est défini par la capacité à recommander à l'annonceur une stratégie d'action interactive budgétée correspondant à ses objectifs. Il suppose une parfaite connaissance des dernières innovations techniques, une

⁵³ Les types d'agences sont tirés de l'ouvrage d'Éric BIZOT, Marie-Hélène CHIMISANAS et Jean PIAU, Op. cit, P.13.

maitrise totale du média internet et de sa réglementation .il nécessite aussi une expertise dans la communication interactive.

IV.2.2.3.Agence de production publicitaire

A l'origine, l'agence conseil en édition publicitaire assurait la conception, le suivi et la réalisation de documents à caractère publicitaire destinés à être édités (catalogues, plaquette de présentation ...). Elle garantissait à l'annonceur l'aptitude à analyser les données de sa politique commerciale, et à les traduire en termes de stratégie éditoriale.

IV.2.2.4.Agence conseil en marketing services

L'agence de marketing services exerce les métiers du conseil, de la création et de la mise en œuvre. Elle propose soit une ou plusieurs expertises dans le domaine du marketing relationnel (marketing direct, promotion, web, Streets-marketing), soit une palette d'expertises différentes au sein d'un groupe de communication.

IV.2.2.5.Agence conseil en communication événementielle

Dans le domaine de l'événementiel, la vocation des agences est de concevoir, de réaliser et de produire des événements .Elle apportent un conseil et assurent la conception, la création, la coordination, et la production .elles réalisent différents types d'événements : convention, voyage, séminaire, congrès, évènement grand public, lancement de produit, salon professionnel.

IV.2.2.6 Les agences Médias

Ce sont les entreprises qui établissent les stratégies et recommandations de choix des médias et de construction du média-planning. Elles travaillent en collaboration avec l'agence de communication. L'agence média établit le média-planning, en fonction des objectifs, en termes de ciblage et pénétration, afin de toucher le public concerné.

IV.2.2.7. Les régies publicitaires

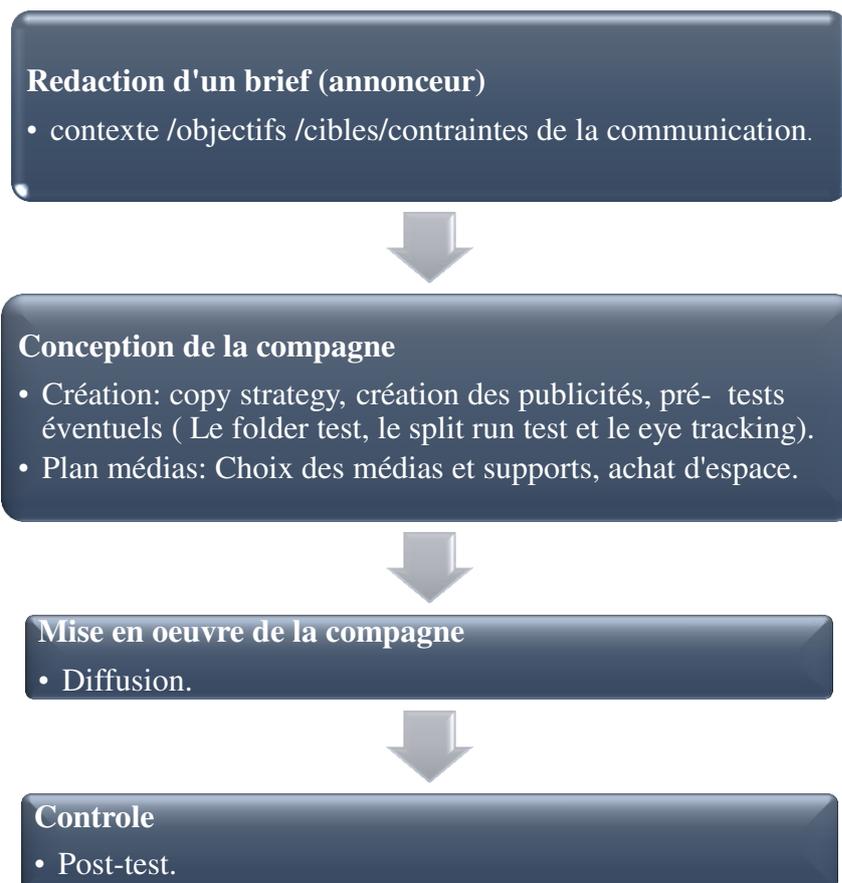
Elles sont spécialisées dans la vente d'espace publicitaire dans les médias (télévision, presse, radio, cinéma, internet). Les régies peuvent être filiales du groupe de supports (Lagardère publicité) ou être juridiquement indépendantes.

IV.3. Le fonctionnement de l'agence

A la suite de la décision de l'entreprise ou, dans le cas d'une agence, l'annonceur de communiquer, plusieurs étapes vont être suivies. Partant du brief (La notion de brief⁵⁴ désigne à la fois la transmission d'instructions en réunion et le cahier des charges dans lequel les informations sont consignées »⁵⁵.) jusqu'à la campagne de communication.

Cette succession d'étape est illustrée dans le schéma qui suit :

Figure N°10: Les étapes d'une campagne de communication réalisée par une agence de communication



Source : FERRANDI Jean-Marc & Marie-Christine LICHTLE, *MARKETING*, DUNOD, Paris, 2014, P. 247.

Conclusion

⁵⁴ Le briefing (ou brief) : C'est un cahier des charges. Il est rédigé par l'annonceur et permet de définir le contexte, les objectifs et cibles de la communication, ainsi que les contraintes éventuelles. Il est en général remis à plusieurs agences qui vont ensuite faire une proposition à l'annonceur.

⁵⁵ GAERTNER Laure, Presses de Sciences, Po (P.F.N.S.P.), *Sociétés contemporaines*, 2007. 03, n° 67, P.P. 47-65.

On ne peut pas ne pas communiquer, la communication est vitale dans tous les domaines de la vie, notamment pour les entreprises. Toutes les entreprises en fait communiquent, avec leur public interne ou externe. La communication externe est devenue une nécessité pour toute organisation désirent se développer et de perdurer dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Dans le but de vendre un produit et/ou un service, dans le but de se faire connaître, ou dans le but de construire et développer une image positive auprès de ses cibles, elle fait recours à diverses techniques et repose sur une stratégie étudiée et surtout indispensable pour l'atteinte des objectifs fixés.

Dans ce premier chapitre, nous avons repris les notions de base de la communication des entreprises de manière générale, et de la communication externe de manière spécifique. Nous avons pu démontrer que la communication externe est un enjeu stratégique pour les entreprises, du fait de ses apports majeurs en matière d'épanouissement et de compétitivité et surtout d'image. Cependant, l'entreprise doit veiller à l'efficacité de sa communication externe, en faisant appel à « l'AUDIT », plus précisément à « l'AUDIT DE COMMUNICATION EXTERNE », tel sera l'objet du chapitre qui suit.

Chapitre II

***L'audit de communication
externe, outil d'amélioration
de l'image de l'entreprise.***

« Dans la communication, le plus compliqué n'est ni le message, ni la technique, mais le récepteur. »

Dominique WOLTON

Introduction

Avec la compétitivité de plus en plus accrue, les entreprises sont davantage en quête identitaire et d'avantages concurrentiels afin de construire une image positive, de pouvoir et faire face à son environnement. Pour répondre à ces attentes, celles-ci créent de nouveaux concepts afin de conquérir et de fidéliser les clients et aussi se démarquer des concurrents. L'image est un élément indispensable pour toute entreprise. A travers les actions de communication émises par celle-ci à destination de son environnement externe, l'image se définit et affirme ses valeurs, ses ambitions, son projet, et encourage l'individu à adhérer à son univers. Par conséquent, cette communication requiert un « Audit » afin d'assurer son efficacité et en conséquence, améliorer l'image de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons répondre aux questions suivantes : En quoi consiste l'audit de communication externe ? Quels sont ses objectifs ? Quels sont ses moyens et outils ? Et comment se déroule une mission d'audit de communication externe ? Mais avant de passer au déroulement de l'audit, qui fera l'objet de la troisième section, il est utile de consacrer la première section à l'image afin de tirer au clair cette notion à la fois nouvelle et indispensable à toute organisation, ainsi que sa relation basique avec la communication externe.

Section 1 : La communication externe au service de l'image de l'entreprise

« Nous ne sommes pas autre chose que l'image que nous donnons de nous-même : alors mieux vaut y regarder à deux fois avant de choisir son image »
Kurt Vonnegut

De nos jours, la communication externe ne s'improvise plus. Chaque organisme tente de tirer son épingle du jeu pour informer ses cibles externes. Maîtriser les techniques de communication externe pour donner la meilleure image et le plus de visibilité possible à son organisme est devenu impératif. La construction de l'image et le choix d'une identité visuelle sont des actes fondateurs. Elles leur approprient une personnalité tant en interne qu'en externe.

La clé du succès repose sur la perception qu'a la clientèle de l'image projetée. D'où l'importance d'y porter une attention particulière en l'évaluant en permanence, avec des outils de plus au moins classiques tel que les entretiens et le baromètre d'image. Cette première section répond aux questions suivantes : Comment se définit l'image d'une entreprise ? Quels sont ses apports pour l'entreprise et comment est-elle évaluée ? Tout en mettant l'accent sur la relation communication externe image.

I. La notion d'image de l'entreprise

L'image de l'entreprise est la perception qu'a le public de cette dernière, forgée par la qualité du produit et/ou du service qu'offre l'entreprise pour ses clients, les actions de communication émises à l'externe présentent aussi un rôle primordial dans la construction de cette image.

I.1. Définition de l'image de l'entreprise

« L'image de l'entreprise, c'est la représentation qu'en a le public à travers les différents signes que celle-ci émet »¹. C'est à la fois l'élément le plus tangible et aussi celui qui a la plus forte persistance. L'image peut être définie comme : « Un système fait de nombreuses facettes en relation les unes avec les autres. Dans l'entreprise, tout est image :

¹ Philippe MOREL, *Communication institutionnelle*, VUIBERT, Paris, 2012, P.39.

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

l'entreprise elle-même, ses produits, ses marques émettent des signes, des messages qui vont être perçus par les différents publics »².

I.2. Les niveaux d'images de l'entreprise

Trois niveaux³ d'image peuvent être distingués, l'angle de l'émetteur, du transmetteur ou du récepteur.

I.2.1. L'image voulue

C'est celle que le manager de l'entreprise, avec l'aide de l'équipe de direction, souhaiterait imposer aux publics. Dans la majorité des cas, il y aura donc tendance à «embellir» cette image, à l'idéaliser par des messages uniquement positifs, souvent à l'excès. La crédibilité en est donc très limitée.

I.2.2. L'image perçue

Résulte de l'intervention d'un certain nombre d'intermédiaires ou de relais dans la transmission des messages. Il peut de ce fait y avoir interprétation, déformation, parfois détournement ou manque d'objectivité.

I.2.3. L'image réelle

C'est évidemment celle qui a le plus de crédibilité, car tous les messages émis pour construire cette image sont authentiques, vérifiables par n'importe qui, à n'importe quel moment. Il dépend donc de l'entreprise d'accepter de jouer le jeu en disant toujours la vérité.

I.3. Concepts voisins: notoriété et réputation

Nous ne pouvons pas aborder l'image sans évoquer « La notoriété » et « la réputation ». La notoriété est nécessaire à la formation d'une image, dans la mesure où il faut « connaître » la marque ou le produit et/ou service ou l'entreprise pour s'en faire une image. Cette image peut également être façonnée par la réputation qui est faite à la marque ou au produit et/ou service ou à l'entreprise, notamment par le biais du « bouche à oreille ».

- La notoriété d'un produit et/ou service correspond au fait d'être connue par les consommateurs. Généralement, deux types de notoriétés sont distingués :

² DEMONT-LUGOL Liliane, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL & Charles SCIBETTA : *Op. cit.*, P. 6.

³ Les niveaux d'image sont tirés de l'ouvrage de : Philippe MOREL, *Op. cit.*, P. 50.

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

- La notoriété spontanée : Elle renvoie au pourcentage de personnes qui citent spontanément une marque ;
 - La notoriété assistée : Représente le pourcentage de personnes qui disent connaître une marque présentée dans une liste ou citée par l'enquêteur.
- La réputation : « La réputation de l'entreprise est un actif incorporel bâti avec le temps, qui représente la valeur et la confiance accordées à l'organisation par les parties prenantes »⁴.

II. L'importance de l'image pour l'entreprise

C'est un élément-clé qui favorise l'atteinte d'objectifs stratégiques, dont la création de valeur, la croissance profitable et l'avantage concurrentiel durable. Elle représente un atout incontournable pour les entreprises du fait qu'elle :

- Motive les salariés et contribue au développement du sentiment d'appartenance, et sa progression vers une «fierté» d'appartenance ;
- Permet de positionner l'entreprise parmi les leaders de son marché ;
- Facilite le développement de la notoriété ;
- différencie une entreprise de ses concurrents, et lui permet de développer des attitudes positives ;
- L'image en tant que repère : Grace à son image, l'entreprise peut gagner la confiance de ceux avec qui elle est en relation. C'est sur la base de l'image que le consommateur se fait des produits, de la marque et de l'entreprise que ce dernier oriente ses choix et prend ses décisions.

L'image est devenue aujourd'hui, « un mode de réflexion pour les organisations »⁵, c'est un actif immatériel inestimable qui crée de la valeur pour l'entreprise, par conséquent, elle doit être soignée, pertinente et positive.

III. L'évaluation de l'image

L'image perçue par le public, doit être en adéquation avec celle que l'entreprise souhaite donner. Pour s'en assurer, celle-ci peut passer par des enquêtes d'image et rectifier sa

⁴ DE MARCELLIS Nathalie & SERBANE TEODORESCO, La réputation de votre entreprise: *Est-ce que votre actif le plus stratégique est en danger?*, CAIRANO allier savoir et décision, Québec, 2012, P.7.

⁵ LIBAERT Thierry, RIOM Aude & ADARY Assaël, *Toute la fonction communication*, DUNOD, Paris, 2010, P.21.

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

communication. L'évaluation d'image se réalise au travers d'études qualitatives et quantitatives et donne lieu à diverses mesures portant sur la notoriété et sur le contenu de l'image.

III.1. Les différentes études

Elles sont sous deux types d'études ; étude qualitative et étude quantitative:

III.1.1. L'étude qualitative

Elle s'effectue sous forme d'entretien individuel ou de réunion de groupe, elle est structurée à partir d'un guide d'entretien. Ce type d'étude permet une connaissance approfondie de l'image, des éléments sur lesquels elle repose et des raisons qui l'expliquent. Cela grâce à l'identification des associations à la marque présentées dans « le guide d'entretien »⁶ ci-après :

Figure N° 11: Guide d'entretien

Guide d'entretien pour l'identification des associations de la marque
Perception spontanée
<ul style="list-style-type: none">- Quelles sont les images que vous associez à la marque X ?- Mais encore... Vous dites.... Que voulez-vous dire par là ?...
Exploration de la personnalité des marques (portrait chinois)
<ul style="list-style-type: none">- Si la marque X était :<ul style="list-style-type: none">• un pays/une ville ;• un personnage célèbre ;• un animal ;• un objet.
Des associations d'image
<ul style="list-style-type: none">- Parmi les photos que je vais vous présenter, laquelle correspond le mieux à la marque X ?
Investigation sur le profil des acheteurs
<ul style="list-style-type: none">- Qui utilise cette marque aujourd'hui ? Imaginez cette personne.

Elaboré par nos soins à base de nos lectures, 2017

⁶ GERALDINE Michel & PINSON Christian, *Au cœur de l'image*, DUNOD, Paris, 2009, P. 88.

III.1.2. L'étude quantitative

C'est une étude par sondage, administrée sous forme de questionnaire à un échantillon représentatif des différents publics de l'entreprise. L'étude baromètre est une étude particulière, effectuée à intervalles réguliers. Elle mesure l'évolution de l'image, les questions posées étant toujours les mêmes. Cette étude est appelée aussi « Baromètre d'image »⁷.

III.2. Les mesures

Elles concernent la notoriété et le contenu de l'image

III.2.1. La notoriété

Elle permet de mesurer le degré de connaissance du nom d'une entreprise ou d'une marque :

- La notoriété spontanée donne le pourcentage d'individus capables de citer spontanément ce nom : Quelles sont les marques de café que vous connaissez, serait-ce que de nom ? ;
- Le « premier cité » (top of mind) est le nom cité en premier le plus grand nombre de fois ;
- La notoriété assistée donne le pourcentage d'individus déclarant connaître l'entreprise parmi une liste de noms qui leur est soumise : parmi les marques de café que je vais vous citer, quelles sont celles que vous connaissez ne serait-ce que du nom ?

III.2.2. Le contenu de l'image

Il se mesure en trois étapes :

- Première étape : rechercher les critères, c'est-à-dire les traits d'image pertinents (le champ d'action géographique, la qualité relationnelle, les prix, le suivi des ventes, le respect des délais, la capacité d'adaptation etc.) ;
- Deuxième étape : pour chaque critère, demander une notation de zéro à cinq (0 à 5) ou dresser une grille d'évaluation de l'ensemble des critères sous forme d'échelle comportant des degrés d'appréciation (très bien, bien, etc.) ou sous forme d'échelle bipolaire demandant de se situer entre des affirmations contradictoires (par exemple : produits de bonne qualité, produits de mauvaise qualité) ;

⁷ Un baromètre d'image est une enquête réalisée périodiquement (annuelle, trimestrielle, mensuelle) pour mesurer l'évolution de la façon dont une entreprise, une marque, un secteur d'activité ou une organisation est perçue par un public cible. Dans un contexte marketing / communication, l'utilisation d'un baromètre d'image permet de mesurer si les campagnes de communication publicitaire ont permis de faire évoluer l'image de l'annonceur d'une édition du baromètre à l'autre.

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

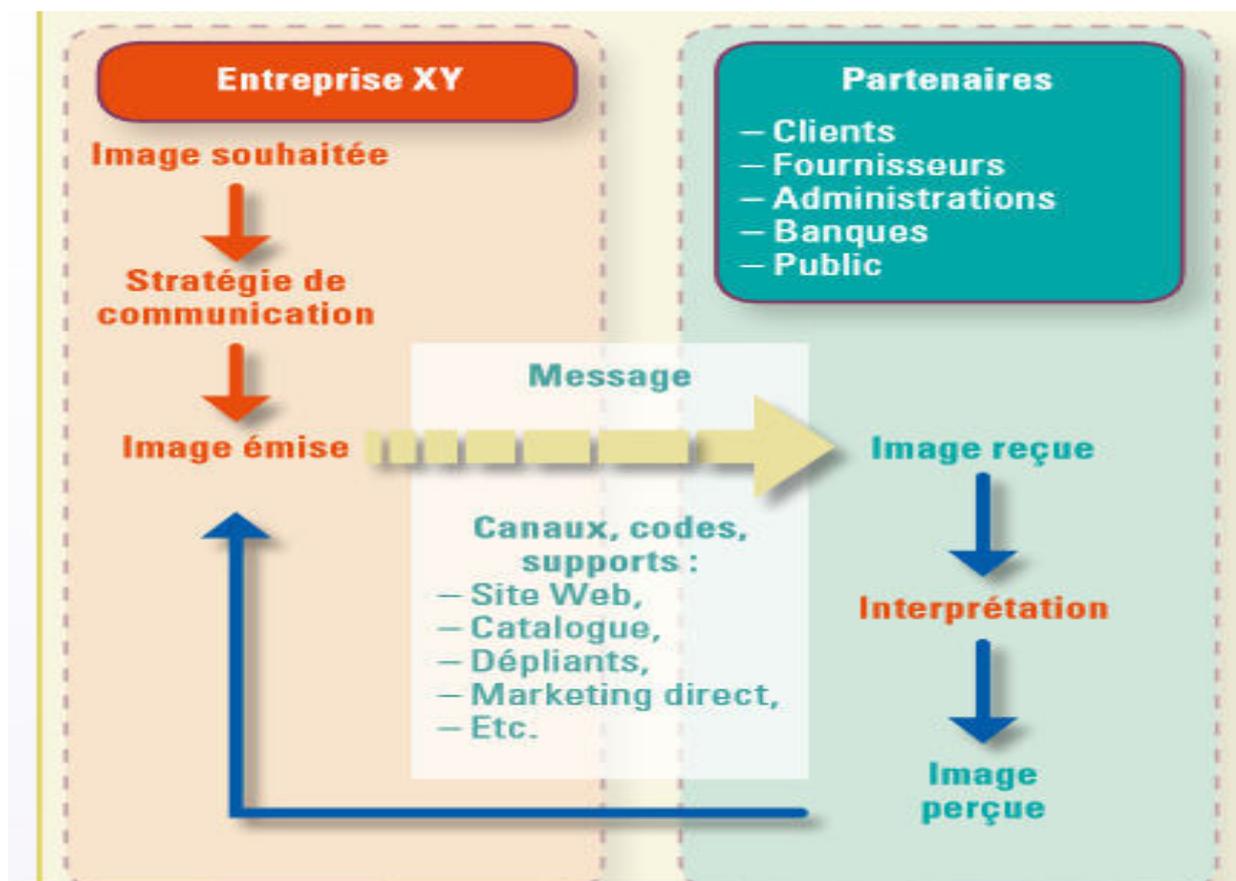
- Troisième étape : dresser la liste des principales attentes par rapport à l'entreprise ou au produit ou à la marque, et demander de les classer.

L'étude d'image peut également porter sur les principaux concurrents afin de situer l'entreprise dans son univers concurrentiel, ce qui permet d'établir une carte perceptuelle de positionnement (qui sera utile dans le diagnostic que les entreprises effectuent avant l'élaboration de la stratégie de communication externe).

IV. Les apports de la communication externe pour l'image de l'entreprise

L'image est perçue comme le résultat des activités des services de communication. Il est cependant essentiel que les entreprises gèrent aussi leur communication en tant qu'actif stratégique le plus important. Le schéma qui suit met en relief la relation existante entre la communication externe et l'image de l'entreprise :

Figure N° 12 : L'image de l'entreprise et la communication externe



Source : Synthèse de nos lectures, 2017.

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

C'est au travers les actions de communication que l'entreprise émet à l'extérieur, que celle-ci met en avant ses produits et/ ou services, ses valeurs et ses engagements. Tous les points déjà traités dans le premier chapitre, démontraient que la communication externe et l'image de l'entreprise sont fortement liées car toute les actions de communications quelle que soit leurs formes, les outils utilisés ou les publics visés, elles débouchent toute à la création d'une image. D'où nous pourrions constater qu'une bonne communication externe est le pilier pour l'image positive de l'entreprise.

Toutefois, entre l'image que souhaite véhiculer une entreprise auprès du grand public, et l'image effective, un écart est souvent constaté, ce qui rend aujourd'hui la communication externe plus que nécessaire et l'audit de cette communication comme impératif voire, vitale. Ce qui donne lieu à la deuxième (02) et troisième (03) section qui traiteront «L'audit de la communication externe » ainsi que ses objectifs et différents outils puis la démarche d'audit de communication externe.

Section 2 : Audit de la communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

Soucieuses de leur image, les entreprises, tachent de soigner leur communications externe afin de bâtir une image positive et pertinente et ce, en faisant appel à l'audit de communication externe. Dans le but d'améliorer les actions de communication que l'entreprise émet à l'externe, l'audit intervient avec ses différents outils, et sous forme de trois (03) phases comme toute mission d'audit interne. Comment se définit l'audit de communication externe ? Quels en sont les objectifs de cet audit ? Quels sont les moyens que l'auditeur utilise ? Tel sera l'objet de notre section.

I. Généralités sur l'audit de communication externe

Comme toute mission d'audit interne, l'audit de communication externe permet de vérifier la cohérence entre la politique de communication et les résultats obtenus. En évaluant les ressources et les contraintes dans le domaine de la communication externe afin de contrôler l'image d'une société, en s'assurant de la pertinence des référencements dont elle fait l'objet.

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

I.1. Définitions de l'audit de communication externe

Walter K. LINDENMANN définit l'audit de communication comme : « une analyse systématique pour évaluer le degré d'efficacité et d'efficience des communications d'une organisation avec ses différents interlocuteurs, groupes,... »⁸.

« L'audit de communication externe est un outil qui analyse la communication de l'entreprise vers les médias, les relais d'opinion et les publics auxquels elle s'adresse »⁹, il est aussi un examen des points forts et des points faibles des communications externes. Il consiste en l'évaluation des investissements publicitaires ou des moyens mis en place pour promouvoir, examiner, étudier une notoriété ou pour scruter les actions de communication. Aujourd'hui, il est aussi utilisé pour contrôler l'image de l'entreprise et pour qualifier la pertinence des référencements, le positionnement sur les moteurs de recherche, les annuaires, les réseaux sociaux, et le web en général, Il comporte une partie évaluation, une partie conseil et recommandation.

I.2. Le chargé de la mission d'audit de communication

L'audit de communication peut être réalisé par : Un auditeur interne ou Un expert externe (prestataire spécialisé)

I.2.1. De l'interne vers l'interne (par un auditeur interne)

La réalisation de la mission par un auditeur interne présente des avantages et des inconvénients

Tableau N°05 : avantages et inconvénients d'un audit interne

Avantages	Inconvénients
Une connaissance établie de l'entreprise	L'anonymat non préservé
Une économie d'argent importante	Un manque possible d'objectivité
Préservation des secrets de l'entreprise	Une mauvaise perception par les salariés

Source : Elaboration personnelle, à base de nos lectures, 2017.

⁸ Dr. Walter K. LINDENMANN est un consultant indépendant, spécialisé dans les relations publiques et les services de recherche, de mesure et d'évaluation des communications marketing.

⁹ BORDEAU Jeanne, *La Boîte À Outils Du Chargé De Communication*, édition d'organisation, Paris, 2011, P. 9.

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

I.2.2. De l'externe vers l'interne (prestataire spécialisé)

L'appel à un auditeur externe présente des avantages et des inconvénients

Tableau N°06 : avantages et inconvénients d'un audit externe

Avantages	Inconvénients
Le savoir-faire du spécialiste	La découverte de l'entreprise nécessaire
La préservation de l'anonymat	La durée de l'opération
Les expériences comparatives	Le coût financier très élevé

Source : Elaboration personnelle, à base de nos lectures, 2017.

II. Les Objectifs d'un audit de communication externe

Les buts poursuivis par la réalisation d'un audit peuvent être variés, l'audit permet de :

- Disposer à un moment donné d'un diagnostic de la situation permettant de procéder aux réorganisations et restructurations nécessaires.
- comparer la perception de l'entreprise par l'interne et par l'externe.
- Mesurer l'impact des outils de communication, des écarts entre les objectifs voulus et les résultats obtenus et identifier les dysfonctionnements.
- Mettre à jour les forces et les faiblesses de la communication externe d'une entreprise.
- Élaborer une stratégie, ajuster sa communication et évaluer les effets d'une politique de communication et aussi d'orienter le choix des stratégies de communication et des actions selon les attentes à la fois de l'organisation et de ses parties prenantes.
- Enoncer des recommandations permettant de modifier les attitudes, les comportements, les pratiques et les habiletés de communication externe.

III. Les phases d'un audit de communication

Un audit de communication se déroule en quatre grandes phases, chacune de ces phases donne lieu à une validation de la part du commanditaire de l'audit. Tout audit de communication

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

commence par une réunion inaugurale (ou kick-off meeting), qui permet de définir les attentes et le périmètre de l'intervention.

L'audit de communication proprement dit peut alors débuter. Sont alors mis en œuvre les différents outils, méthodes, grilles d'évaluation et analyse de l'existant.

Les résultats de ces analyses, sont consignés et mis en texte et images dans les différents livrables qui seront partagés dans la dernière phase de l'audit. Celle de la restitution, qui permet de valider que l'ensemble des problématiques stratégiques ont bien été adressées.

III.1. Réunions Kick-Off

Au cours de cette réunion, « un cahier de charge est défini comportant :

- Les enjeux et les objectifs de l'audit ;
- Le périmètre et les intervenants ;
- Le mode opératoire et les outils à utiliser ;
- Le plan de la mission d'audit et une budgétisation »¹⁰.

III.2. Audit (La phase de réalisation)

Il s'agit de ;

- Recueillir les données (pratiques de communication...etc.) auprès des parties prenantes (clients, opérateurs, cadres...etc.) à l'aide des ;
- Enquêtes Qualitatives (interviews, questionnaires, etc.) ;
- Enquêtes Quantitatives (statistiques, mesures, etc.) ;
- Les données recueillies sont mises en perspective avec les résultats d'audit précédent et avec la politique de communication externe, ainsi les écarts et les résultats sont mis en lumière afin de proposer des pistes d'amélioration.

III.3. Livrables

Dans cette phase, les documents sont constitués tels :

- Les rapports complets d'audit ;
- Le Benchmark.

¹⁰ JÉZÉQUEL Bernadette & Philippe GÉRARD, *La boîte à outils du responsable de communication*, DUNOD, Paris, 2016, P.13

III.4. Restitution et partage

Elle consiste en ;

- L'animation de restitution des documents ;
- Le partage des priorités et du plan d'actions ;
- La disponibilité et accompagnement.

IV. Les outils et techniques de l'audit

Les outils et les techniques utilisés lors d'un audit de communication externe sont :

IV.1. Les techniques

L'audit fait appel à diverses techniques dont nous retiendrons les suivantes :

IV.1.1. Les enquêtes quantitatives

Ce sont les plus fréquentes elles consistent à adresser des questionnaires à un public-cible afin d'en évaluer l'opinion ou le comportement. Le public est invité individuellement à fournir son opinion sur une entreprise, au moyen d'une grille d'analyse d'image. Les paramètres classiques tournent autour des éléments suivants que la personne devra noter :

Dynamisme – Innovation – Confiance – Écoute – Gestion – Éthique– Compétence – Modernité– Proximité – Bénéfice– Efficacité – Information.

IV.1.2. L'approche qualitative

Basée sur les techniques d'interview et d'observation des attitudes individuelles ou de groupe, l'approche qualitative a pour objet de rechercher les déterminants de la construction d'une image. Elle recherche, derrière les opinions annoncées, les facteurs-clés de leur origine. Son champ d'action concernera davantage les valeurs, les attitudes, les blocages psychologiques. Elle éclaire les résultats quantitatifs en matière de diagnostic et permet d'examiner le champ possible quant à l'image souhaitée.

Elle se décompose en deux catégories :

- l'entretien individuel ;
- l'entretien de groupe.

IV.1.3. Les méthodes sémiologiques

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

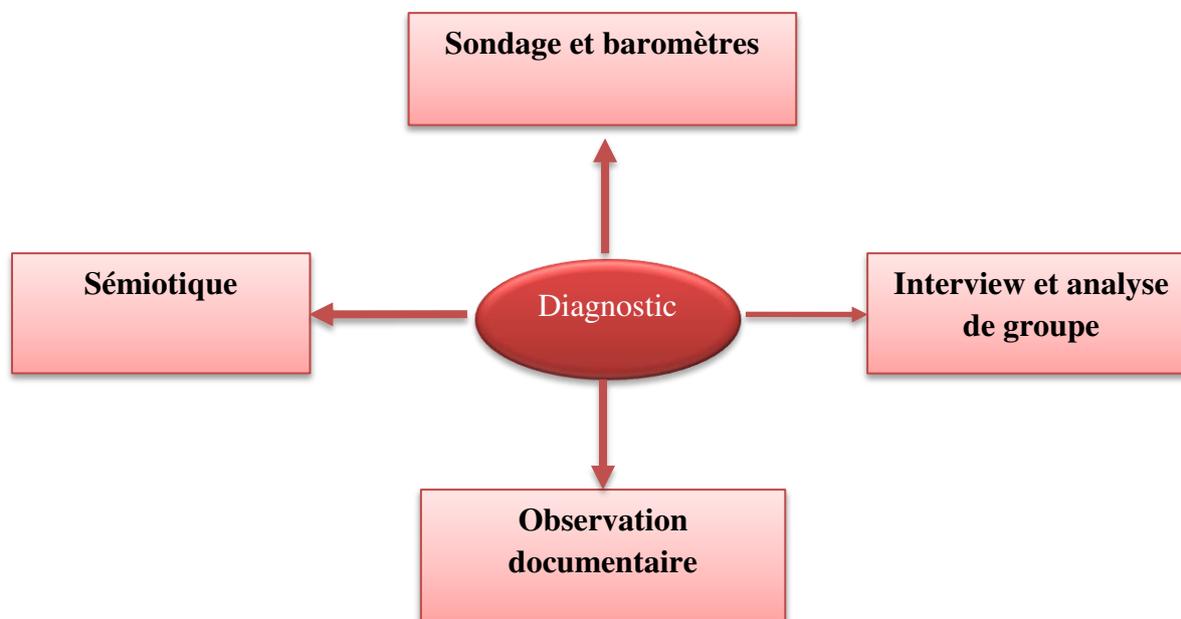
« La sémiologie parfois appelée sémiotique est largement reconnue dans le domaine de la communication d'entreprise. Elle recherche l'ensemble des sources de signes, leur signifiant et leur cohérence. Elle étudie ainsi les noms de marques, les logos, accroches, visuels..., l'architecture, le packaging, c'est-à-dire tout ce qui participe à l'image de l'entreprise»¹¹.

IV.1.4. L'observation documentaire

« L'observation documentaire consiste à sélectionner une masse de documents et à les analyser selon une grille spécifique »¹². Exemple : L'ensemble des articles de presse consacrés à l'entreprise font l'objet d'une étude qualitative, afin d'analyser l'angle d'approche médiatique : quelle est l'image de l'entreprise que véhiculent les médias, dans quelles rubriques apparaît-elle, quels types de commentaires sont-ils utilisés ?...

Il s'agit d'une analyse de contenu qui peut s'appliquer à tout document écrit ou audiovisuel. L'usage des revues de presse en entreprise fournit généralement le matériau initial de l'étude. Ces quatre méthodes doivent être menées en parallèle et l'ensemble des données recueillies doit ensuite être synthétisé et traité pour être utilisable. Les domaines d'audit peuvent être regroupés dans le schéma suivant :

Figure N° 13: Les différents domaines de l'audit



Source : LIBAERT Thierry, *Plan de communication*, DUNOD, Paris, 2008, P. 98.

¹¹ LIBAERT Thierry, *Plan De Communication*, DUNOD, Paris, 2008, P. 94.

¹² LIBAERT Thierry & André DE MARCO, *Les tableaux de bord de la communication*, DUNOD, Paris, 2006. P. 73.

IV.2. Les outils d'audit de communication externe

Les outils d'audit de communication ne diffèrent pas de ceux de l'audit interne. Jacques RENARD¹³ a reparti les outils en deux groupes :

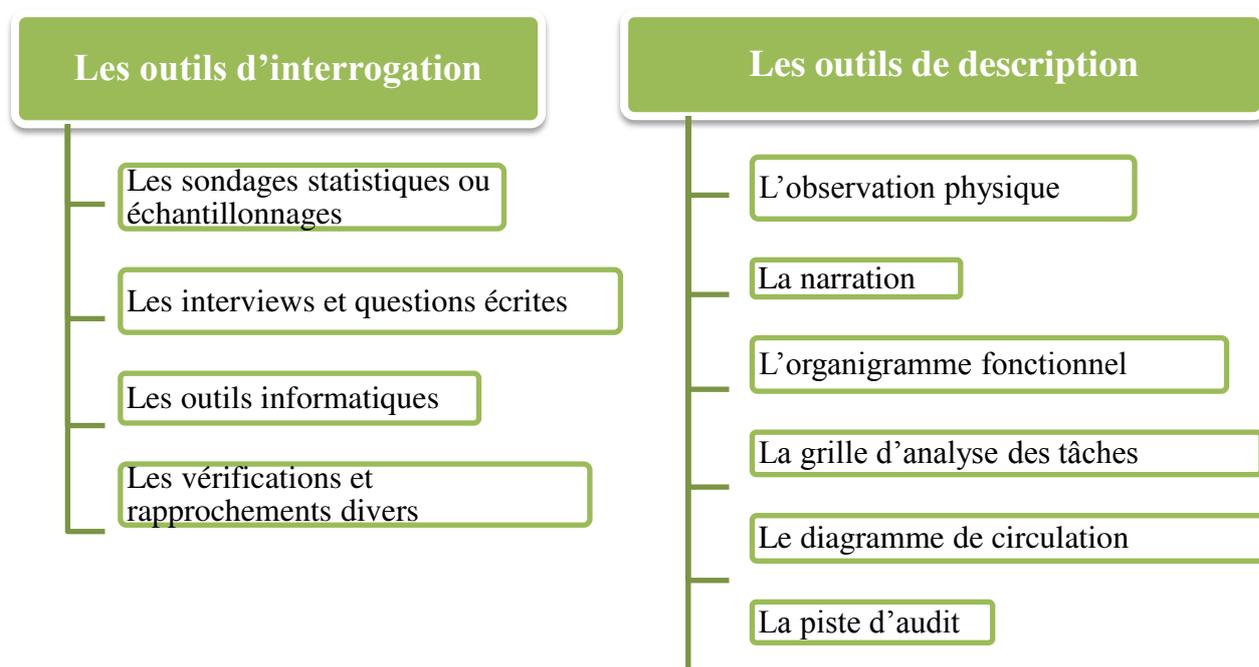
- Les outils d'interrogation :

Ce sont des outils qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.

- Les outils de description :

Appelés aussi de « révélation », qui ne présupposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.

Figure N° 14 : Classification des outils d'audit



Source : Jacques RENARD, *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition d'organisation, 2010, P. 330.

¹³ Jacques Renard, docteur en droit et expert-comptable, a été contrôleur général de Shell France et vice-président de l'IFACI. Il est actuellement consultant en management et audit interne et intervient dans plusieurs universités et écoles supérieures de commerce. The Institute of Internal Auditors lui a décerné le Bradford Cadmus Award en mai 2004

IV.2.1. Les outils d'interrogation

Ils sont nombreux, les plus utilisés sont :

IV.2.1.1. L'entretien/ l'interview

L'explication et le commentaire pour l'auditeur.

L'auditeur peut effectuer une interview à n'importe quel moment de la mission :

- Au début de la mission, afin de collecter des informations permettant une meilleure orientation de la mission ;
- Au cours de la mission, l'interview sera une technique de test utilisée dans la préparation du montage d'intervention ;
- En fin de mission, dans le but d'expliquer certaines observations.

IV.2.1.2. Le questionnaire de contrôle interne

Pour que tout examen d'une situation soit complet, il doit utiliser une grille de six questions fondamentales que les auditeurs dénomment questionnaire de contrôle interne (QCI).

« Le QCI : sont des séries de questions fermées conçues à l'aide du référentiel ou les réponses sont destinées à révéler les dysfonctionnements »¹⁴.

Que ?, Qui ?, Quoi ?, Où ?, Quand ?, comment ?

Que ? : Questions relatives à l'objectif de l'opération fixée par les responsables ;

Qui ? : Questions relatives à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision pour déterminer quels sont ses pouvoirs ;

Quoi ? : Questions relatives à l'objet de l'opération ;

Où ? : Concerne les endroits où se déroule l'opération ;

Quand ? : Questions relatives au temps, début, fin, durée, périodicité ;

Comment ? : Questions relatives à la description du mode opératoire ;

IV.2.1.3. Les sondages statistiques

¹⁴ ALLEGRE Claude Blanche & Anne Elisabeth ANDREASSIAN, *Gestion des ressources humaines*, De Boeck, Paris, 2008. P. 81.

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

Le sondage est une technique essentielle dans le cadre de la mission d'audit. Tenu d'une obligation de moyens, et non de résultat, l'auditeur n'a pas à vérifier toutes les opérations qui relèvent du champ de ses missions, ni à rechercher systématiquement toutes les erreurs et irrégularités qu'elles pourraient comporter.

Son objectif, est d'acquiescer un degré raisonnable d'assurance quant à l'opinion qu'il est appelé à formuler.

Les risques liés aux sondages sont des risques de non détection de l'auditeur. Ces risques découlent de la possibilité que l'auditeur parvienne, compte tenu de l'échantillon sélectionné, à des conclusions différentes de celles qu'il aurait tirées s'il avait effectué le même contrôle sur la population toute entière.

La démarche générale de mise en œuvre des sondages est la suivante :

1. Définition des objectifs recherchés et de la population concernée ;
2. Choix de la technique ;
3. Détermination de la taille de l'échantillon ;
4. Sélection de l'échantillon ;
5. Etude de l'échantillon et synthèse des résultats ;
6. Extrapolation des résultats de l'échantillon et des conclusions.

L'auditeur dispose de deux types de techniques :

- Le sondage empirique : fondé uniquement sur l'expérience professionnelle de l'auditeur ;
- Le sondage statistique : généralement deux types de sondage statistique sont à distinguer: la méthode aléatoire et la méthode systématique.

Le choix entre les deux méthodes (empirique et statistique), dépend du jugement professionnel de l'auditeur et du degré de confiance qu'il veut avoir dans ses conclusions générales.

IV.2.1.4. Le brainstorming

« Le brainstorming est une technique de base employée dans bien des exercices de groupe pour réfléchir en commun. Il repose sur une discussion libre stimulée elle-même par une question ouverte et légèrement provocatrice posée par l'animateur »¹⁵.

¹⁵Barton Thomas, *Nous et nos ressources*, UICN, Suisse, 1998, P.253.

Son objectif est de stimuler l'imagination, c'est-à-dire, la faculté de produire des idées sur un problème posé tant pour trouver des solutions que pour en rechercher les causes.

Le brainstorming se pratique en groupe (auditeurs/audités) pendant 30 minutes à 2 heures, durant lequel, une confiance doit s'instaurer afin que chacun d'eux pourra s'exprimer librement.

Il s'applique aux différentes étapes de la démarche de résolution de tous problèmes : analyser les risques, rechercher les causes possibles d'un dysfonctionnement, rechercher des solutions/actions correctives.

IV.2.2. Les outils de description

Il existe plusieurs outils de descriptions dont les plus utilisés sont :

IV.2.2. 1. Le Diagramme Cause à Effet

Le diagramme Cause/Effet porte également le nom du diagramme des 5 M (ou le diagramme d'ISHIKAWA¹⁶), ce qui fait référence aux 5 principaux types de causes définies :

- ♦ Matière;
- ♦ Méthode;
- ♦ Main-d'œuvre ;
- ♦ Matériel;
- ♦ Milieu.

Le diagramme des 5M, devient parfois un diagramme des 7M, par l'ajout de deux types de causes supplémentaires: management et moyens financiers. Le diagramme Cause/Effet, est une représentation graphique simple qui, pour un effet cherche à identifier l'ensemble des causes pouvant en être l'origine. La construction du diagramme Cause/Effet vise à lister de manière exhaustive les causes avec toutes les personnes concernées par le sujet au cours de séances de brainstorming.

Construire un diagramme Cause/Effet, c'est construire une arborescence qui de l'effet va remonter dans toutes les causes possibles (branches), dans les causes secondaires (petites branches) et jusqu'aux détails (feuilles). La représentation graphique de cette arborescence donne un autre nom à ce diagramme : Le diagramme en arêtes de poisson.

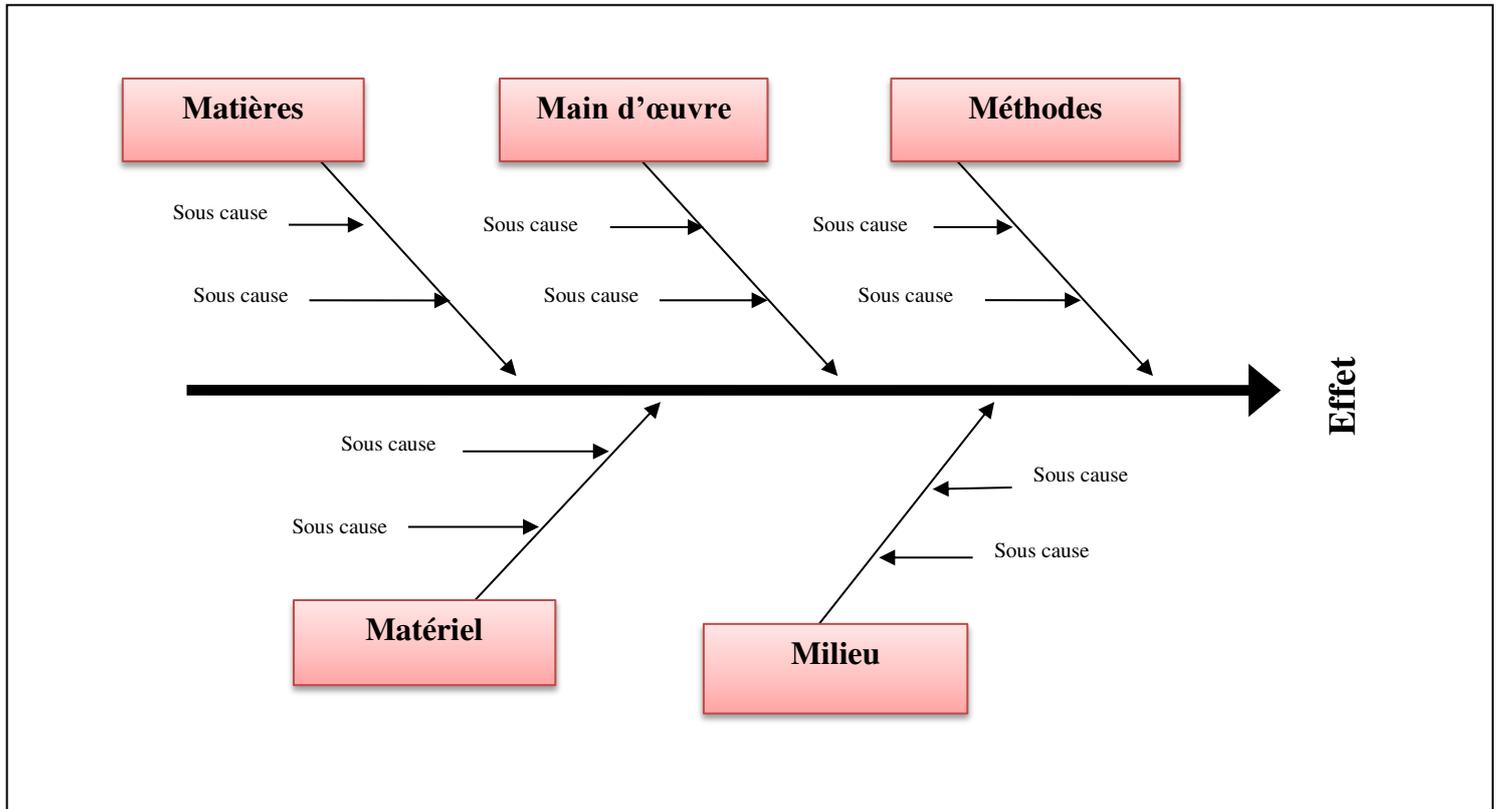
Il est utilisé afin d'accompagner et de structurer les réflexions des auditeurs internes, en collaboration avec les opérationnels lors de l'analyse des causes des dysfonctionnements

¹⁶ Nom du professeur japonais qui a développé le diagramme en 5M, en 1943

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

constatés au cours d'une mission d'audit interne, notons que les actions correctives/recommandations ont pour objet de faire disparaître ces causes.

Figure N° 15 : Le diagramme d'ISHIKAWA



Source : Etabli par nos soins à base de nos lectures, 2017.

IV.2.2.2. Grille d'analyse des tâches

Une grille d'analyse des tâches est un tableau à double entrée qui permet de relier les tâches aux personnes ou aux services qui les réalisent. Les tâches seront positionnées en ligne et les personnes/services en colonne ou inversement.

Une grille d'analyse des tâches permet de mettre en évidence les tâches non faites, les tâches faites à différents endroits, la séparation des fonctions.

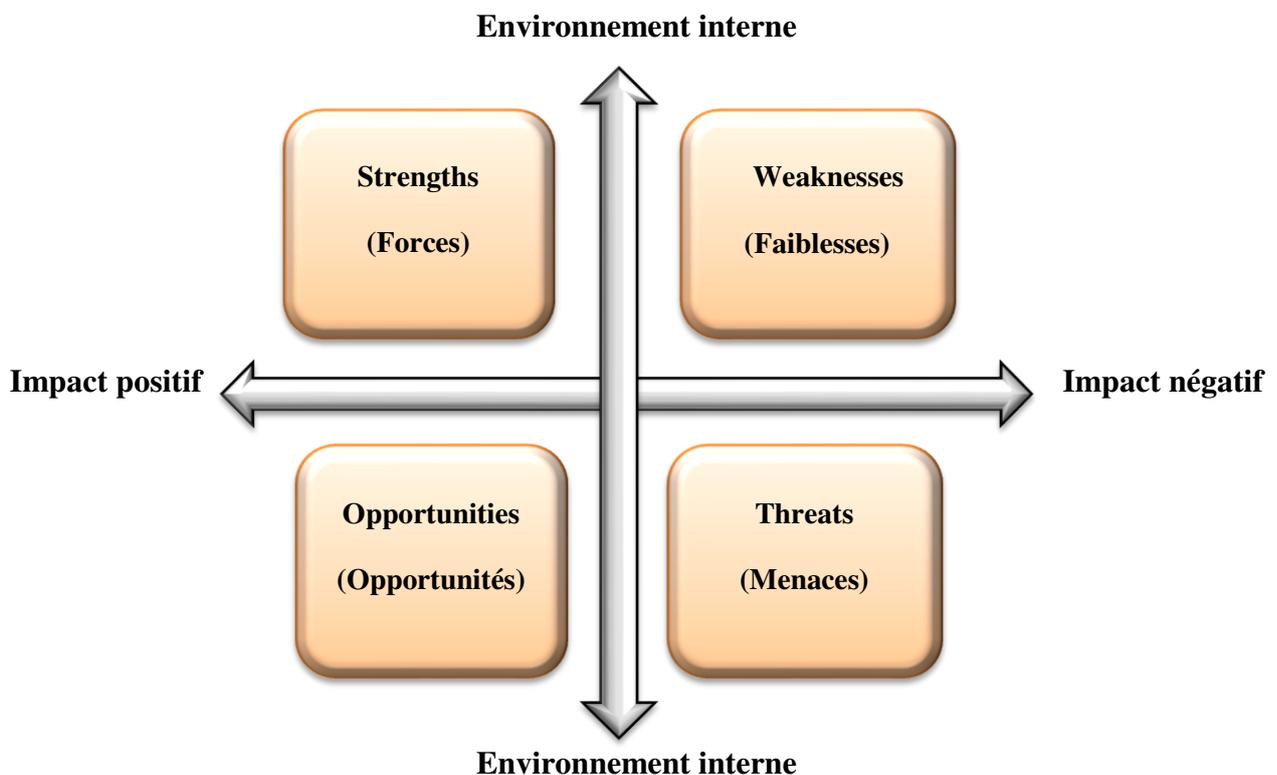
L'objectif de cet outil est de :

- Montrer les attributions des personnes ou des services ;
- Identifier « Qui fait quoi ? » ;
- Mettre en évidence une éventuelle inadéquation de la répartition des tâches d'un processus entre les personnes et/ ou les services (ainsi que les tâches non faites).

IV.2.2.3. L'analyse SWOT

« La matrice SWOT est un outil d'analyse utilisé couramment qui permet de classer les informations en deux catégories et selon deux sortes d'impact. Elle présente les informations importantes concernant, d'une part, l'environnement interne selon qu'il s'agit de force (strengths) ou de faiblesses (Weaknesses) et, d'autre part, l'environnement externe selon qu'il s'agit d'opportunités (opportunities) ou de menaces (Threats). Cette matrice permet de lister et de classer les données en vue de dresser un bilan de la situation .c'est donc un préalable à une synthèse diagnostique »¹⁷.

Figure N° 16 : La matrice SWOT



Source : FERRANDI Jean-Marc et Marie- Christine LICHTLE, *Marketing*, DUNOD, Paris, 2017, P. 84.

IV.2.2.4. Le diagramme de circulation des flux (flow-chart)

Le diagramme de circulation des flux représente graphiquement le déroulement d'un processus¹⁸:

¹⁷ FERRANDI Jean-Marc et Marie- Christine LICHTLE, *Marketing*, DUNOD, Paris, 2017, P.84.

¹⁸ Définition d'un processus (norme ISO 9000:2000) : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie

- Un enchaînement chronologique d'activités ;
- Les acteurs qui réalisent les activités ;
- Les flux d'informations d'une activité à l'autre.

Cette représentation graphique pourra être utile à l'auditeur interne pour identifier les risques relatifs à chaque activité du processus et les contrôles clés qui devraient permettre de les maîtriser.

« Il existe une norme ISO qui définit les principaux symboles utilisés dans un diagramme de flux : ISO 5807. Une légende précisant le sens des symboles peut être associée au diagramme. L'élaboration d'un diagramme de flux est un processus itératif »¹⁹.

IV.2.2.5. Hiérarchisation des risques

L'objectif de cet outil, est de sélectionner les risques pour lesquels il sera nécessaire d'évaluer la conception du dispositif de contrôle.

« Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité. L'identification des risques préalable pourra reposer sur une approche a posteriori (exemple : historique des incidents) ou a priori (exemples : approche Processus, expérience des opérationnels) »²⁰.

Cet outil permet de positionner les risques sur la cartographie des risques. Cependant, la carte conduit à se poser des questions objectives sur la probabilité et les impacts des risques. Un travail itératif en groupe permet de converger clairement, au moins dans la majorité des cas, vers les risques majeurs.

¹⁹ IFACI, *LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE (40 fiches pour conduire une mission d'audit)*, EYROLLES, Paris, 2013.

²⁰ IFACI, *LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE (40 fiches pour conduire une mission d'audit)*, EYROLLES, Paris, 2013, P.60.

Section 3 : La démarche d'audit de communication externe

La mission d'audit de communication externe comme toute mission d'audit interne est réalisée en trois étapes²¹ essentielles:

- La première étape : La préparation de la mission (Phase d'étude)
- La deuxième étape : La réalisation de la mission (Phase de vérification)
- La troisième étape : La conclusion de la mission

Figure N° 17: Les phases d'audit de communication externe



Source : Elaboration personnelle, à base de nos lectures

Examinons plus en détail ces trois moments méthodologiques de la mission :

²¹ Les étapes ont été tirées de l'ouvrage de BERTIN Elisabeth, *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, EYROLLES, Paris, 2007, P.39.

I. Phase de préparation

« La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage »²². Elle exige une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. Cette phase requiert de l'auditeur un esprit de synthèse.

Pendant cette étape l'Auditeur réalise tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Il s'agit de :

- Établir un ordre de mission ;
- Procéder à la prise de connaissance de l'unité à auditer ;
- Identifier les points de contrôles et les risques associés ;
- Préparation du plan d'audit ;
- Répartir les tâches au sein de l'équipe d'audit ;
- Préparer les documents de travail.

I.1. L'ordre de mission

L'ordre de mission constitue le point de départ de toute mission, Il est un mandat de la Direction Générale destiné à la cellule d'audit pour donner le feu vert à celle-ci d'enclencher ses travaux auprès des audités. Il y est invité à faciliter l'intervention des auditeurs. L'ordre de mission doit être court et précis.

Il reprend les informations suivantes :

- L'objet de la mission ;
- Les objectifs attendus ;
- Les entités concernées par la mission ;
- La date du début de l'intervention ;
- La durée de la mission ;
- Les coordonnées du responsable de la mission et des membres de son équipe.

La figure qui suit représente un modèle d'ordre de mission :

²² RENARD Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition d'organisation, Paris, 2010, P. 214.

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

Figure N° 18: Exemple d'ordre de mission

<p>Destinataire(s) : responsable du processus Achats Copie : directeur général Objet : audit du processus Achats</p>
<p>Monsieur,</p> <p>Conformément au plan annuel d'audit validé par la direction générale et le comité d'audit, je vous informe que le service d'audit interne a été mandaté pour réaliser une mission d'audit du processus Achats.</p> <p>Cette mission, qui se déroulera du 12/03/2012 au 25/05/2012, vise à évaluer les risques relatifs aux opérations et aux systèmes d'information du processus Achats et la pertinence et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.</p> <p>L'évaluation portera sur les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">– la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;– l'efficacité des opérations ;– le respect des lois, règlements et contrats. <p>Sous ma responsabilité, cette mission sera conduite par Monsieur Deschamps et Mademoiselle Merlin sous la supervision directe de Madame Pommier.</p> <p>Vous avez, ainsi que les membres de votre département, un rôle majeur dans l'amélioration continue de nos activités. À ce titre, les solutions réalistes qui permettront de traiter les éventuels dysfonctionnements que nous recommanderons seront élaborées en partenariat avec les membres de votre département. Je compte de ce fait sur leur disponibilité.</p> <p>À l'issue de cette évaluation, les auditeurs rédigeront un rapport détaillé dans lequel seront présentés les points forts et les dysfonctionnements du processus Achats ainsi que le plan d'action que vous aurez élaboré pour corriger ces derniers. Les destinataires de ce rapport seront les destinataires de cette lettre de mission. Sa diffusion aux membres de votre département est laissée à votre entière responsabilité. Une synthèse de ce rapport, visant à conclure sur le niveau de maîtrise des risques du processus Achats, vous sera transmise ainsi qu'à la direction générale et au comité d'audit.</p> <p>Le lancement de cette mission fera l'objet d'une réunion d'ouverture qui nous permettra de matérialiser le démarrage officiel de la mission et d'en expliciter le contenu et les modalités. Nous prendrons contact avec vous prochainement afin d'en fixer la date.</p> <p>Dans l'attente de vous rencontrer, je vous remercie de votre collaboration et vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.</p> <p style="text-align: right;">À Paris, le 12/02/2012</p>

I.2. La prise de connaissance

« Cette étape, dite aussi de familiarisation est l'une des plus importantes d'une mission d'audit. Elle a pour objet de prendre connaissance de tous les éléments permettant à l'auditeur de se familiariser avec sa mission, et susceptibles d'orienter celle-ci »²³.

Une prise de connaissance du service à auditer (communication externe) et ce dernier suppose l'examen de quatre éléments essentiels :

1. L'organisation de l'unité ou du service :
 - La réalisation d'une revue de documents (organigramme, stratégie de communication, plan de communication, plan de formation), la réalisation d'une telle revue est nécessaire car elle permet à l'auditeur d'une part, de déceler les informations nécessaires à la préparation des activités et d'autres parts, de repérer les lacunes potentielles qui peuvent se produire ;
 - La répartition des tâches au sein du service communication ;
 - La part du budget affecté à cette fonction ;
2. Les rapports des audits antérieurs effectués sur la communication externe ;
3. Les objectifs de la fonction à auditer ;
4. Les techniques de travail utilisées : Essayer de comprendre toutes les méthodes permettant à l'unité de fonctionner et notamment les procédures de contrôle existants.

Les outils qui peuvent être utilisés sont :

- L'interview ;
- La Grilles d'analyse des tâches pour bien comprendre la répartition des travaux entre les principaux acteurs ;
- «Le Flow chart »²⁴ pour analyser le circuit des documents essentiels ;
- Rapprochements statistiques divers ;

²³ SARDI Antoine, *Audit et inspection bancaires*, AFGES, Paris, 2000.

²⁴ Appelé aussi « Diagramme de circulation » : C'est est une représentation schématique illustrant la séquence des opérations à effectuer pour obtenir la solution d'un problème.

- Examen des rapports d'audits antérieurs.

À ce stade, ces divers outils sont utilisés afin d'acquérir des connaissances globales sur la fonction communication.

La durée de la prise de connaissance varie en fonction de différents éléments :

- Complexité du sujet ;
- Profil de l'auditeur ;
- Existence d'audits antérieurs.

I.3. Détermination des points de contrôle et les risques associés

Cette étape n'est que la mise en œuvre de « la norme 2210.A1 « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... »²⁵.

Appelée aussi « identification des zones à risques », il s'agit d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire.

Afin de mieux identifier les risques, il est recommandé de procéder à un découpage de la fonction auditée pour cerner les zones qui présentent des risques.

Pour chaque rubrique, identifier les points à contrôler sans faire de tests ni vérifications.

Observer si les procédures de contrôle sont bien documentées, et ne présentent aucune faiblesse apparente, sinon il s'agit d'un risque potentiel à étudier.

I.4. La définition des objectifs et l'élaboration du référentiel

Appelé aussi, avec des variantes dans la forme, « rapport d'orientation » ou encore « plan de mission ».

Le plan de mission est l'organisation détaillée des informations contenues dans le programme d'audit, le plan d'audit doit être adapté en fonction de la taille et de la complexité de l'audit. L'essentiel du contenu du plan est de signaler des groupes contenant cinq informations :

- Quand ? (date-heure) ;
- Quoi ? (quel service) ;
- Quel processus, Quel département) ;
- Par Qui ? (membre de l'équipe d'audit) ;

²⁵ Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

- Qui ? (principaux interlocuteurs de l'audité).

Ces informations doivent s'inscrire dans l'ordre.

Le plan d'audit fait en sorte de faciliter les investigations de l'auditeur ; il contribue à l'efficacité de l'audit dont il constitue (pour l'auditeur) un véritable outil lui permettant la maîtrise de sa mission.

II. Phase de réalisation

La réalisation d'une mission d'Audit suppose le suivi de trois étapes essentielles:

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'Audit ;
- Et le travail sur le terrain.

II.1. La réunion d'ouverture

Après réception de l'ordre de mission et avant de commencer tout travail dans l'entité à auditer, le service d'audit organise une rencontre avec la direction de l'entité à auditer afin de déterminer différents points :

- Rappel des objectifs de la mission ;
- Faisabilité de la mission d'audit (ressources suffisantes, délais...) ;
- Etendue de la mission ;
- Délais de la mission,
- Auditeurs responsables de la mission ;
- Description du déroulement de la mission ;
- Présentation du plan d'audit et son approbation par les concernés;
- Précision sur la réunion de clôture ;
- Rapport d'audit : destinataires du rapport, rapport intermédiaire... ;
- Plan d'action.

La réunion d'ouverture cherche à atteindre trois objectifs :

- Permettre aux auditeurs et aux employés du service communication de prendre contact et d'établir un climat de confiance ;

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

- Installer l'équipe d'audit et confirmer les objectifs de la mission ;
- Répondre aux questions : lever les incompréhensions et réduire les craintes.

Cette réunion aura lieu au site qui fera l'objet de l'Audit. Les auditeurs sont accueillis par le plus haut responsable afin de leur montrer son soutien.

L'ordre du jour de cette réunion doit comporter deux points:

- **La présentation de l'équipe d'audit**

Présentation des compétences spécifiques de chaque auditeur et ses relations hiérarchiques dans la mission. Dans une mission d'audit de communication externe l'équipe peut être composée du :

- Responsable d'audit ;
- Auditeur ;
- Expert en communication externe.

- **Les points de contrôles**

Les auditeurs font savoir les différents points de contrôle qu'ils souhaitent examiner et les audités ont l'occasion de proposer l'élimination, de certains points ou solliciter l'examen d'autres éléments.

L'existence de tout document confidentiel doit être mentionnée à la réunion d'ouverture.

II.2. Le programme d'audit

Il s'agit d'un document interne au service dans lequel on procède à la détermination, la répartition et la planification des tâches qui permettront aux auditeurs d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation.

C'est le planning de travail qui détermine les tâches de chaque auditeur et leurs délais de réalisation.

Il doit contenir les éléments suivants :

- La répartition des tâches et délais de réalisation (selon un découpage des fonctions) ;
- L'indication des travaux préliminaires à accomplir (Inventaire, rassemblement de document, Edition de fichier ...) ;
- L'indication des outils d'appréciation de contrôle Interne.

Le programme d'audit est un document qui :

- Concrétise la réalisation de la mission ;
- Permet une répartition précise des tâches de tous les auditeurs afin que personne ne se hasarde à dévier des objectifs fixés ;
- Sert de guide pour une meilleure conduite de la mission ;
- Détermine tous les points de contrôle à examiner selon le degré des risques déjà identifiés ;
- Le programme d'audit est une référence pour le suivi et l'appréciation du travail des auditeurs.

II.3. Le travail sur terrain

Cette phase suggère plusieurs outils tel que :

- Les questionnaires de contrôle interne ;
- L'interview ;
- Les sondages statistiques ;
- Les rapprochements : Il s'agit de confirmer une information par l'examen d'une source différente qui procure la même information.
- Les outils de description :
 - L'observation physique
 - Le manuel des procédures
 - La grille d'analyse des tâches
- La Fiche de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) ²⁶ :

C'est un outil simple, facile d'utilisation, préconisé par l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne).

Le tableau ci-après illustre une FRAP :

²⁶ JONQUIERES Michel et JORAS Michel : *l'audit, une même démarche intelligente pour tous*, EMS édition, France, 2015, P.120.

Tableau 5: Modele d'une FRAP

Mission :	FRAP n ° (Fiche de révélation et d'analyse de problème)
Auditeur :	
Date :	
Problème détecté :énoncé du dysfonctionnement
Faits : les faits qui le prouvent
Cause :	Les causes qui l'expliquent
Conséquences :	Les conséquences qu'il entraine
Recommandations :	Les actions correctives qui le résoudre

Source : JONQUIERES M. & M. JORAS, *l'audit, une même démarche intelligente pour tous*, EMS édition, France, 2015, P.120.

III. La Phase de conclusion

Dans cette phase, l'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et ses documents de travail. Ensuite, il rédige un document : c'est « le projet de rapport d'audit ». Puis,

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

a lieu la réunion de clôture et validation, d'où sort le rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi.

La phase de conclusion de la mission comprend quatre étapes:

1. Le projet de rapport ;
2. La réunion de clôture ;
3. Le rapport définitif ;
4. Et le suivi des Recommandations.

III.1. Le projet de rapport

Le projet de rapport reprend les constatations conservées dans les différentes FRAP, il sera l'ordre du jour de la réunion de clôture.

III.2. La réunion de clôture

Cette réunion aura généralement lieu au même site que la réunion d'ouverture et elle regroupe les mêmes participants :

- Le client d'audit ;
- L'équipe d'audit ;
- Des employés du service.

Lors de cette réunion, le responsable de la mission d'audit présente le projet de rapport puis donne l'occasion aux audités de formuler leurs commentaires, qui seront notés et pris en considération s'ils sont justifiés.

La réussite de cette réunion est tributaire de certaines conditions à savoir :

- Envoyer le projet de rapport avant la date de la réunion ;
- Préparer tout le dossier (papier de travail, copie de documents...) pour être en mesure de justifier les constats ;
- Abandonner les constats dont les éléments de preuve apportés par l'auditeur sont insuffisants ;
- Permettre aux audités de suggérer des recommandations plus efficaces.

III.3. Le rapport définitif

A la suite de la réunion de clôture, les auditeurs procèdent à l'élaboration du rapport définitif. Ce rapport comprend :

- Les destinataires du rapport ; Le sommaire avec la pagination ; Une note de synthèse ;
- Les conclusions de la mission ; Les feuilles d'analyse des problèmes classées dans un ordre approprié ; Le relevé des problèmes mineurs ; Le relevé des faiblesses fortes, et le point de vue des audités ; Le plan d'action ; Le suivi proposé des actions et Les annexes.

Ce rapport aura la structure suivante:

III.3.1. La note de synthèse adressée au président de l'entreprise

Elle est généralement assez brève et mentionne:

- Le champ d'action de la mission ;
- La méthodologie préconisée ;
- Et quelques principales constatations.

III.3.2. Le corps du Rapport

Généralement, l'auditeur suit la présentation de la FRAP: Problème, Cause, conséquence et recommandation.

III.3.3. Le plan d'action

Le service d'audit n'ayant ni l'autorité ni la responsabilité de mettre en place dans les entités auditées les recommandations qu'il a faites, il est demandé à la Direction de ces entités d'élaborer des plans d'action visant à mettre en œuvre les recommandations, c'est-à-dire de prendre des mesures pour gérer les risques. Ce rapport peut être:

- soit inséré au rapport ;
- soit remis à une date ultérieure comme convenu lors de la réunion de clôture et de validation.

Dans les deux cas de figure, le rapport d'audit final doit contenir soit le plan d'action, soit les modalités de remise future de celui-ci.

Pour chaque recommandation, l'audité doit clairement exprimer sa position :

- Acceptation ;
- Acceptation partielle ;

- Refus.

Dans les deux premiers cas de figure (Acceptation et Acceptation partielle), l'auditeur mentionne qui fera quoi ? Et quand ? Chaque recommandation est numérotée et en face de celle-ci, se trouvera le nom du responsable de la mise en œuvre, la date de réalisation de la mise en œuvre et l'opération à réaliser. En cas d'acceptation partielle, l'audit doit expliquer pourquoi l'acceptation n'est pas totale.

En cas de refus, l'audit doit également en expliquer les raisons. Un refus peut être le reflet d'un manque de qualité ou de réalisme de la recommandation. Le plan d'action doit être validé par le service d'audit. Ce dernier doit émettre des observations s'il estime le plan d'action partiellement ou totalement insuffisant. Le responsable du service audité y apporte alors les modifications nécessaires.

III.4. Le suivi des recommandations

Une fois la mission d'audit achevée, l'auditeur souhaite savoir le devenir de ses recommandations afin de mesurer l'efficacité de ses travaux mais « Il est un principe sur lequel tout le monde s'accorde : l'auditeur interne ne participe pas à la mise en œuvre de ses propres recommandations. Principe qui part de la définition même de la fonction : l'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui fait les choses, c'est quelqu'un qui regarde comment les choses sont faites et apporte des conseils pour les faire progresser »²⁷.

Conclusion

La communication externe est un domaine dont l'étendue est vaste, du professionnalisme dans sa pratique est requis. Par conséquent, faire appel aux services d'un auditeur ne fera qu'améliorer les actions de communication que l'entreprise émet, et ainsi forger une image soignée.

Dans ce chapitre, nous avons présenté comment se déroule une mission d'audit de communication externe en passant par les définitions de ce dernier ainsi que ses objectifs. Tout cela en mettant l'accent sur la relation entre la communication externe et l'image de l'entreprise.

²⁷ RENARD Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition d'organisation, Paris, 2010, P. 309.

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise

L'auditeur, en reposant sur plusieurs outils et techniques, décèle les points faibles de la communication externe de l'entreprise pour d'éventuelles recommandations.

Chapitre III
Audit de communication externe
au sein
De LEADER MEUBLE et
ALGERIE POSTE

Introduction

Afin de mettre à l'épreuve les concepts développés en théorie nous avons opté une étude empirique, cette dernière a été réalisée sur deux entreprises distinctes, la SPA LEADER Meuble TABOUKERT (LMT) et l'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial ALGERIE POSTE (AP), qui conduit d'une part, une activité d'opérateur de courrier et d'autre part, une activité d'établissement financier.

Notre choix pour ces deux entreprises n'a pas été au hasard mais, au contraire, il été bien réfléchi et basé sur le fait que ces deux entreprises n'ont pas une image positive (d'après une petite étude effectuée au préalable auprès du grand public) Ce qui nous permettra d'accentuer l'importance d'une bonne communication externe pour l'image. Ajoutant à cela, ce sont deux entreprises étatiques ; l'une travaille par soumission avec l'Etat et l'autre est un établissement public détenant le monopole, d'où nous pourrions faire nos constats en rapport avec la place de la communication externe dans les entreprises publiques algériennes. Puis les différences entre ces deux organismes tels que : l'une ne dispose, au moins, d'un chargé de communication tandis que l'autre dispose d'une direction de communication à part entière. LMT produit des biens matériels et AP prestataire de services.

Cette démarche entre les deux organismes d'accueil nous permettra de mieux cerner notre problématique de base à savoir « **Comment l'audit de communication externe contribue-t-il à promouvoir l'image de l'entreprise** » ;

Nous illustrons dans ce présent chapitre nos deux missions d'audit de communication externe.

Section 01 : Présentation des organismes d'accueil

Avant de passer au déroulement des missions, nous avons jugé impératif de présenter les organismes qui nous ont permis la réalisation de notre travail : LEADER MEUBLE et ALGERIE POSTE.

I. présentation de LEADER MEUBLE

« DIVINDUS »¹ « AMM »² UNITE LEADER MEUBLE
TABOUKERT Dénommée « LMT »³

¹ DIVINDUS : Divers Industrie

² AMM : DIVINUS Ameublement & Menuiserie

³ LMT : LEADER Meubles TABOUKERT

Siège social : Route d'Azazga, Commune de Tizi-Rached, Wilaya de Tizi-Ouzou.

- **Tél :** 026.31.90.04 ;
- **Tél/Fax :** 026.31.90.05 ;
- **Email:** lmtaboukert.amm@gmail.com.

I.1. BIOGRAPHIE

L'entreprise a été mise en projet en 1973, et le lancement de construction a commencé au début de l'année 1975, par une firme allemande « HILD BRAND ». La société LEADER MEUBLE fut réalisée en 1977 et devient opérationnelle en 1978. Elle relevait de la société nationale de liège et bois « S.N.L.B »⁴.

- En 1984, cette unité est transférée à l'entreprise nationale de l'ameublement et de transformation du bois « E.N.A.T.B »⁵ elle-même issue de la restructuration organique de la SNLB ;
- En 1998, son statut d'entreprise publique économique est légalisé en la forme d'une société par action (SPA) au capital initial de 1.000.000,00 DA. Leader Meuble est une société de gestion des participations de l'Etat, industries manufacturières ;
- En Mars 2001, conformément à la résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 30 décembre 2000, le capital social est porté à 239.750.000,00 DA.

Le 14 Juillet 2016, L'Assemblée Générale Extraordinaire(AGE) décide de la fusion-absorption de l'EPE/Spa LMT (société absorbée) par l'EPE Spa-DIVINDUS AMM (société absorbante) et approuve les apports effectués par voie de transmission universelle et dissolution sans liquidation de tous les éléments (actifs et passifs) de son patrimoine au 31/12/2015.

A compter de cette date, la société « EPE »⁶ DIVINDUS AMM / « SPA »⁷ sera subrogée et donc se substituera purement et simplement, d'une manière générale, dans tous les droits, actions, obligations et engagements de l'absorbée.

⁴ S.N.L.B : la Société nationale des lièges.

⁵ E.N.A.T.B : Entreprise Nationale d'Ameublement et de Transformation du Bois.

⁶ E.P.E : Entreprise Publique Economique.

⁷ SPA : Société Par Action.

CHAPITRE III : Audit de communication externe au sein de LEADER MEUBLE et ALGERIE POSTE

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, il est précisé que la présente fusion aura un effet rétroactif, tant sur le plan comptable que sur le plan fiscal, au 1er janvier 2016.

I.2. EFFECTIF GLOBAL

L'effectif global actif de l'entreprise en fin JUIN 2017 s'élève à 360 agents réparti par catégorie socioprofessionnelle (C.S.P) et par structure comme suit :

Tableau N° 08 : Répartition de l'effectif par CSP

Leader Meuble TABOUKERT	
Cadre Dirigeant (CD)	01 agent
Cadre Supérieur (CS)	07 agents
Cadre (C)	22 agents
Maîtrise (M)	33 agents
Exécution (E)	297 agents
TOTAL	360

Source : document interne de LMT.

I.3. Gamme de Production

LMT exerce dans deux activités, principale et secondaire :

I.3.1. Activité principale

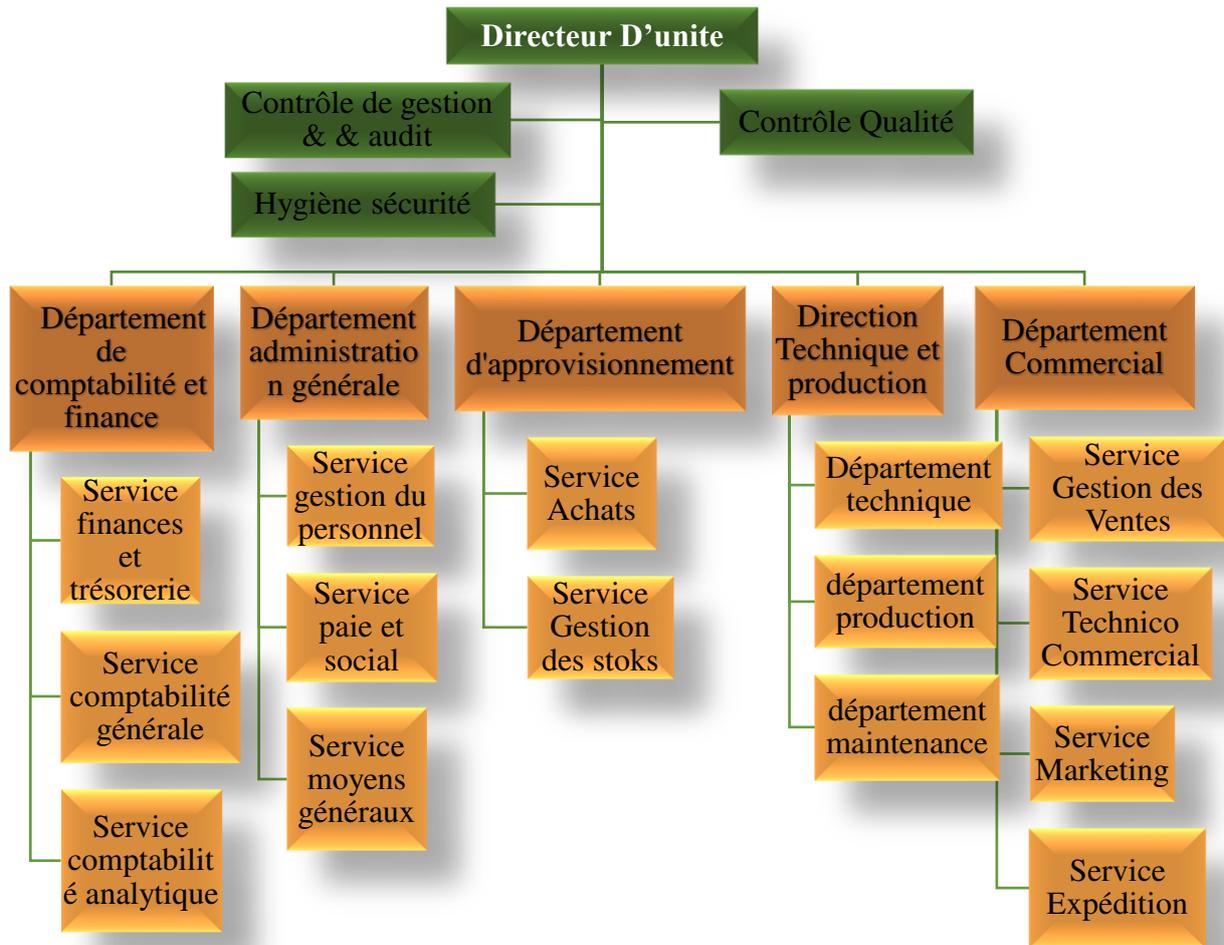
LEADER MEUBLE TABOUKERT, exerce dans la fabrication et commercialisation de meubles domestiques, mobilier de bureaux, mobilier pour collectivités en trois gammes ;

- Style moderne ;
- Style rustique ;
- Style berbère.

I.3.2. Activités secondaires

Fabrication et commercialisation de la mousse souple

Figure N° 19: Organigramme de LEADER MEUBLE



Source : Document interne à l'entreprise.

II. Présentation d'ALGERIE POSTE

Nous allons commencer par une présentation générale d'ALGERIE POSTE puis à la présentation de la Direction d'Audit et du Contrôle Interne (DACI)

II.1. Présentation globale

Algérie Poste est un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial. Elle conduit d'une part une activité d'opérateur de courrier et d'autre part, une activité d'établissement financier. Pour plus de détail (Voire Annexe C)



**POUR ETRE PRES DE VOUS, NOUS NOUS
ENGAGEONS A ETRE PARTOUT**

 Tel/Fax : 023 92 32 00
Téléphone : 0551 06 01 59
Call Center: 1530

Site web : www.poste.dz

Facebook: [AlgeriePoste](#) page officielle

Twitter: [postedz](#)

Instagram: [algerie_poste](#)

LinkedIn: [algerie-poste](#)

Siège social : Quartier des Affaires Bab Ezzouar
16024 Alger (Algérie)

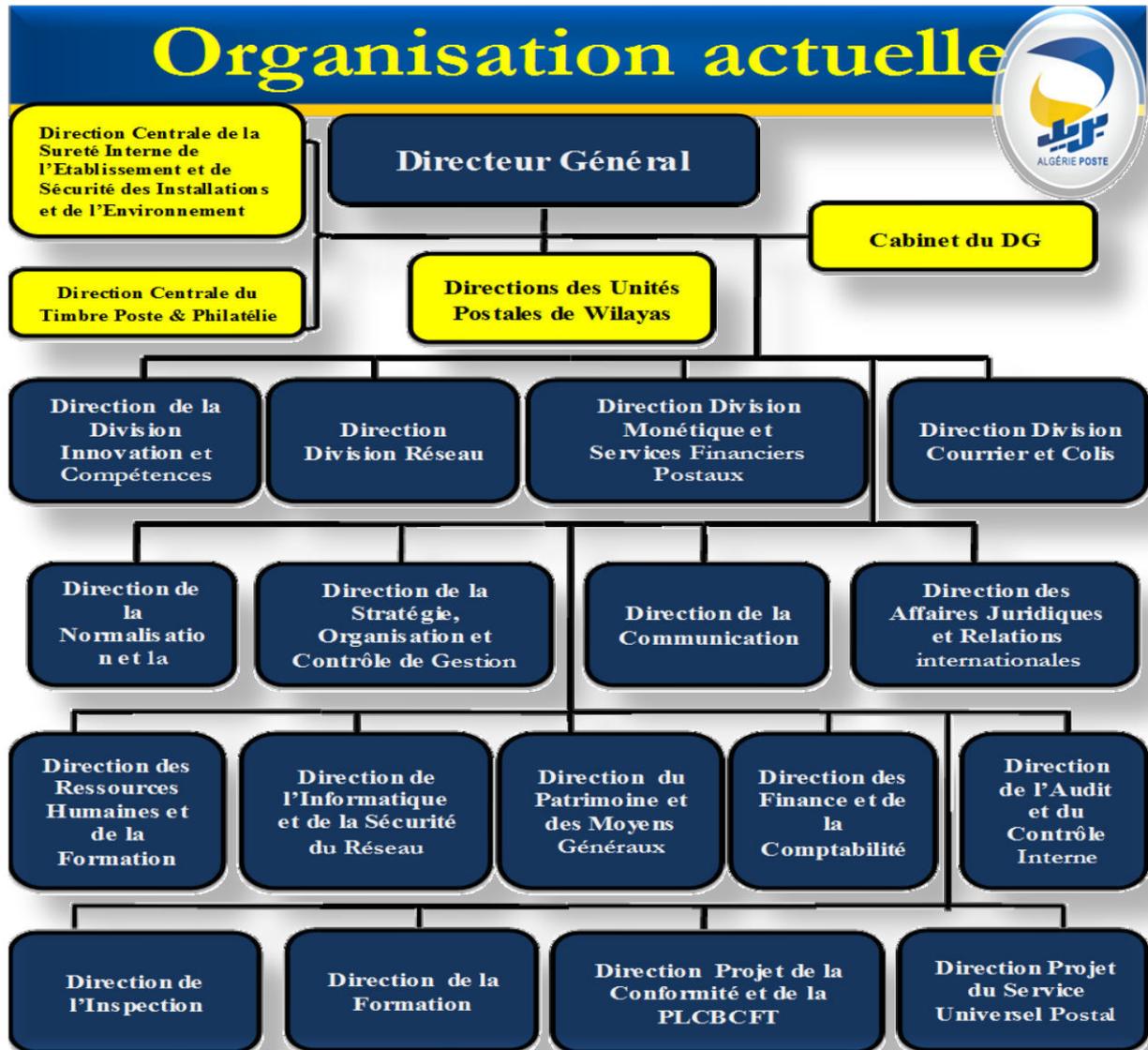
Forme juridique : EPIC

- **Création :** 14 janvier 2002, Algérie ;
- **Slogan :** pour être près de vous, nous nous engageons à être partout ;
- **Filiales :** Ems ;
- **Type d'activité :** Entreprise publique (Monopole public) ;
- **Direction :**

HOUADRIA Ghania , SAYAH Nacer ;

- Actionnaires : Etat algérien.

Figure N° 20 : Organigramme actuel d'ALGERIE POSTE



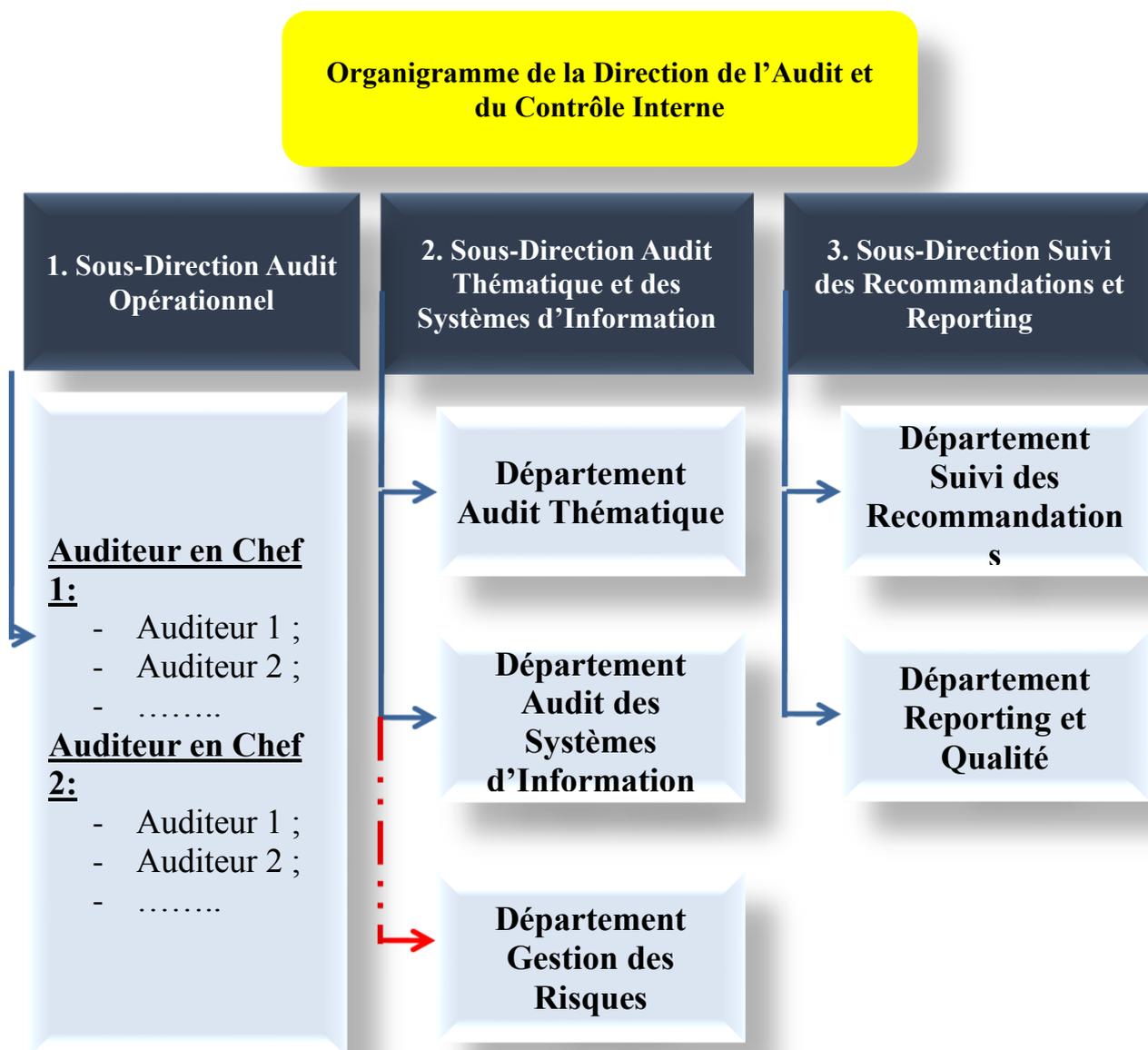
Source : Documents interne d'AP. 2017.

II.2. L'organisation de l'Audit interne au sein d'Algérie Poste (Voire Annexe D)

Nous étions accueillis au sein de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (Son organigramme est repris dans la Figure N°21. Page. 92) afin de réaliser une mission d'audit de communication externe. Notre mission s'est déroulée dans la direction de communication externe

(voire Organigramme de la direction de communication dans la Page. 94), plus précisément : La sous-direction de communication externe, subdivisée en deux départements d'une part, le département de promotion de l'image de l'entreprise, d'une autre part, le département des Relations Publiques.

Figure N° 21: Organigramme de la DACI



Source : Documents interne d'AP. 2017.

II.3. L'organisation du service de communication

Au sein d'AP, toute une direction de communication est mise en place, prenant en compte la communication interne et la communication externe en deux sous-directions, chaque sous-direction en départements.

- Présentation du service de communication externe :

La Sous Direction de la Communication Externe, scindée en deux départements à savoir :

Objectifs :

- Conquérir et fidéliser de nouveaux interlocuteurs externes : (Clients , Fournisseurs, Partenaires , Actionnaires, Médias, Grand public et Pouvoirs publics).

Département Media et relations publiques : dont les missions se résument à:

- Définir la stratégie de promotion presse : choix des canaux de diffusion, types de support (taille de l'encart, durée du spot, etc..) ;
- Créer des indicateurs de suivi de la performance des campagnes publicitaires (baromètres de notoriété, analyse de la couverture presse, sondages d'opinion...)
- Evaluer les impacts des campagnes de promotion presse et les retombées médiatiques ;
- coordination et suivi des prestataires : agence de communication, imprimeur, etc. (souci de choisir des fournisseurs)
- prise de contact avec les médias dans l'optique de la promotion de l'image de l'établissement ;
- Conception et planification de la publicité ;
- Gérer et assurer les activités des relations publiques et relations presse ;
- la rédaction des communiqués et dossiers de presse à transmettre aux journalistes ;
- Organisation de conférences de presse ; forum (pour présenter le rapport d'activité, un produit nouveau, la diversification vers un nouveau secteur d'activité...)
- élaboration et gestion des contrats de sponsor .

Département de développement et promotion de l'image de l'entreprise: dont les missions se résument à:

- Concevoir un plan de communication externe ;
- Effectuer une segmentation des publics cibles (institutionnels, consommateurs...) et définir le message à faire passer auprès de chacun d'entre eux (images, visuels, textes...)
- intervenir auprès des divisions métiers pour mettre en avant la marque et ses produits d'un point de vue opérationnel ;

- Planifier et coordonner les différentes étapes de réalisation des actions de communication externe ;
- assurer une veille sur l'évolution des techniques de communication ;
- évoluer, actualiser les informations sur les supports de communication.

Figure N°22 : Organigramme de la Direction de Communication



Source : Documents interne d'AP. 2017.

Section 02: Le déroulement d'une mission d'audit de communication externe au sein de LEADER MEUBLE

Dans cette section, nous avons présentons notre mission d'audit de communication externe au sein de LEADER MEUBLE afin de ramener en réalité nos acquis théoriques et pouvoir répondre à nos hypothèses formulées au début de notre travail. Nous avons commencé notre section par une présentation de notre lieu d'étude, puis nous avons procéder

à la réalisation de notre audit conformément aux procédures d'audit interne et en nous basons sur un référentiel, construit par nous-même (voire ANNEXE A)

Après la présentation de l'entreprise Leader Meuble dans sa globalité, nous allons essayer, à travers cette section, d'exposer la démarche ainsi que les résultats de la mission d'audit que nous avons mené.

- Les objectifs de la structure d'audit : La structure d'audit au sein d'LMT cherche à déceler les dysfonctionnements ainsi que les points forts et points faibles afin d'en apporter des recommandations et l'améliorer par la suite ;
 - La structure du service d'audit est composée d'une auditrice et un contrôleur de gestion ;
 - Les outils d'audit utilisés ; l'auditrice d'LMT utilise : les QCI, les Feuilles de tests, les FRAP...etc. ;
 - Les plannings d'audit : L'audit au sein d'LMT ne se programme pas à une période déterminée, une mission est lancée à chaque fois qu'un dysfonctionnement est soupçonné par le premier responsable.
- **Les objectifs de cette mission sont :**
- Détecter les lacunes dans la communication externe de l'entreprise LEADER MEUBLE ;
 - Apporter des améliorations pour la communication externe de LEADER MEUBLE ;

La réalisation de ces objectifs nécessite la mise en place d'une équipe d'audit composée de trois auditeurs :

- Madame CHOBANE Anissa en qualité de responsable d'équipe d'audit (RA) ;
- Mademoiselle ADJLOUT Thinhinane en qualité d'auditrice en formation (A1) ;
- Mademoiselle DRIK Maghnia en qualité d'auditrice en formation (A2).

➤ **La Méthodes de travail :**

La méthode de travail, est basée essentiellement sur Les interviews avec le DG ainsi que quelque membre du personnel.

Passons au déroulement de notre mission d'audit.

I. La phase de préparation

Comme toute mission d'audit interne, nous avons commencé notre mission par une revue de documents et nous avons effectué des travaux d'audit tel le plan d'audit.

I.1. La Revue des documents

Nous avons effectué la revue des documents suivants :

- Rapport d'audit précédent (Année 2016) ;
- Procédures d'audit.

Après la revue documentaire, nous avons établi le programme d'audit en signalant les rubriques contenant les informations suivantes :

- **Quand** : date et heure du déroulement de la mission ;
- **Quoi** : le service, le département, le processus a audité ;
- **Par qui** : les membres de l'équipe d'audit ;
- **Qui** : les principaux interlocuteurs de l'audit.

I. 2. Les travaux d'audit

Nous avons constitué un plan d'audit et une check-list avec lesquels nous avons mené notre mission.

I.2.1. Le plan d'audit

La journée du : 04/09/2017

Fonction à auditer	Auditeurs	Objectifs de l'audit	
La communication externe	Mme CHOBANE Anissa (RA) Mlle ADJLOUT Thinhinane (A1)	Audit interne de la communication externe	
Heure	Mlle DRIK Maghnia (A2)	Equipe d'audit	Principaux interlocuteurs
10h00- 12h00	Réunion d'ouverture (avec la direction générale et le staff)	RA+A1+A2	La direction générale + Le Staff

**CHAPITRE III : Audit de communication externe au sein de LEADER MEUBLE et
ALGERIE POSTE**

14h00-15h30	Niveau organisationnel		
	Département administration générale		
	Entretien avec le personnel (discussion sur La communication interne de l'entreprise)	RA+A1+A2	M. BOUKELLA M. FERRAT
	Entretien avec le personnel (discussion sur La communication institutionnelle –la Sous-traitance avec une agence de communication)	RA+A1+A2	M. ZAIDI
15h30-17h00	Département Commercial		
	Entretien avec le personnel (discussion sur La communication externe - La communication commerciale)	RA+A1+A2	M. ZEOUAG

La journée du : 05/09/2017

Fonction à auditer	Auditeurs	Objectifs de l'audit		
La communication externe	Mme CHOBANE Anissa (RA) Mlle ADJLOUT Thinhinane (A1)	Audit interne de la communication externe		
Heure	Mlle DRIK Maghnia (A2)	Equipe d'audit	Principaux interlocuteurs	
Niveau stratégique				
La direction générale				
8h30-9h30	Entretien avec le DG (discussion sur la Communication interne et Communication externe)	RA+A1+A2	M. ZAIDI	
10h00-12h00				
12h00-14h00				Pause déjeuner
14h00-15h30				Entretien avec le DG (Discussion sur la Communication institutionnelle et la Communication commerciale)
15h30-17h00				

La journée du : 06/09/2017

Fonction à auditer	Auditeurs	Objectifs de l'audit	
La communication externe	Mme CHOBANE Anissa (RA) Mlle ADJLOUT Thinhinane (A1) Mlle DRIK Maghnia (A2)	Audit interne de la communication externe	
Heure		Equipe d'audit	Principaux interlocuteurs
Niveau opérationnel			
9H00	Niveau opérationnel	RA+A1+A2	Mr. ZAIDI
11H00			
13H30	Revue documentaire	RA+A1+A2	Mme. OUHACHI
15H00	Réunion de clôture	Equipe d'audit	La direction générale + le staff

I.2.2. Elaboration d'une check-list

Avant de passer à la check-list, nous avons élaboré un référentiel en prenant appui sur les auteurs et experts dans le domaine de la communication des entreprises (Voire ANNEXE A). En ce qui concerne la check-list (Voire ANNEXE B) nous a permis de déceler les points forts et les points faibles d'LMT

II. La phase de réalisation

comme toute mission d'audit interne, nous avons entamé notre mission avec la réunion d'ouverture puis nous avons procédé à la réalisations des travaux d'audit suivant le plan d'audit déjà élaboré, pour enfin dégager des constatations.

II. 1. La réunion d'ouverture

Une réunion qui matérialise le démarrage de l'audit, au cours de cette réunion nous avons abordé les éléments suivants :

- Rappel des objectifs d’audit ;
- Présentation du plan d’audit et son approbation ;
- Précision sur la réunion de clôture.

II.2. Mener l’audit suivant le plan

Une fois la réunion d’ouverture achevée, nous avons entamé notre travail sur le terrain. Cette étape est matérialisée par la réalisation d’interviews avec les responsables des structures désignés dans le plan d’audit .Les questions sont préparées dans un document intitulé check List quant aux interviews, les visites des lieux et la prise de note s’effectuent au fur et à mesure et en fin de journée des comptes rendus sont rédigés.

II.3. Production des constatations d’audit

Leader Meuble	CONSTATATIONS	Audit N°
		Date :
Référentiel	Processus /fonction / service à auditer	constatations
Niveau organisationnel		
	- La communication globale	- Inexistence d’une fonction de communication en raison de non volonté de la direction.
	-La communication interne	- Inexistence d’une fonction de communication interne et rattachement de ses services à la direction des ressources humaines.
	- La communication externe	- Inexistence d’une fonction de communication externe et rattachement de ses services au service marketing.
	- La communication commerciale	- Inexistence d’une fonction de communication commerciale en raison de « non volonté » ⁸ de la direction.
	- La communication institutionnelle	- Inexistence d’une fonction de communication institutionnelle en raison de non volonté de la direction.
	- Sous-traitance avec une agence de communication	- Malgré les critères pertinents dans le choix d’agence (combinaison : cout- qualité- délais)

⁸ Nous reprenons ici mot par mot les propos du Directeur de l’unité lors de notre interview avec lui : « Je n’ai pas besoin de communiquer. Je ne communique pas, JE VEND ! ».

		<ul style="list-style-type: none"> - Les services de l'agence se résument à la conception des catalogues et des dépliants. Par conséquent, leurs actions de communications sont anarchiques et non professionnelles.
Niveau Stratégie		
	<p>- La communication globale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie de communication n'est pas conforme au processus d'élaboration de la stratégie de communication dictée par les professionnelles dans le domaine ; - Le Directeur Générale est seul responsable de l'élaboration de la stratégie de communication globale ; - Elle communique au gré du premier responsable, sans réelle stratégie de communication, or, les pratiques du management exigent que l'entreprise soit dotée d'une mémoire représentée par des manuels et des guides, dans le souci de continuité de l'entreprise en la matière ; - La stratégie de communication est orientée communication commerciale (la vente) ce qui soutient la stratégie globale de l'entreprise.
	<p>- La communication interne</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non élaboration d'une stratégie de communication interne ; - Non identification des objectifs et des cibles de ce type de communication ; - Moyens de communication traditionnels : tableaux d'affichages, notes de services, poste intérieure ...etc.
	<p>- La communication commerciale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La vente reste l'objectif principal de cette communication.
	<p>- La communication institutionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Négligence de ce type de communication, et l'association de l'image de l'entreprise à la qualité des produits fabriqués.
Niveau Opérationnel		
Technique de communication externe		
	<p>- La communication visuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La présence des éléments graphiques sur tous les supports internes et externes de l'entreprise.
	<p>- Le parrainage</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun parrainage fait (mécénat et

CHAPITRE III : Audit de communication externe au sein de LEADER MEUBLE et ALGERIE POSTE

		sponsoring).
	- Relation publique	- Relation régulière de sympathie (cadeaux de fin d'année pour les partenaires).
	- Relation de presse	- Aucune relation entre l'entreprise et la presse.
	- Communication événementielle	- L'organisation des événements en interne uniquement (Célébration de la journée de la femme relative au 8 mars, les fêtes religieuses ...).
	- La Publicité	- La publicité chez leader meuble se résume à la participation à des foires nationales ; - L'attribution d'un budget de 2% du chiffre d'affaire.
	- La communication digitale	- L'absence d'un site internet, et l'absence totale sur les réseaux sociaux.
Parties prenantes		
	- Clients	- Existence d'un centre d'appel pour les clients et d'un registre de doléances ; - Non mesure de la satisfaction client ; - L'utilisation du téléphone et de la boîte mail comme moyens de communication.
	- Fournisseurs	- L'utilisation du téléphone et de la boîte mail et le Fax comme moyens de communication.
	- Milieux financier	- L'utilisation du téléphone et de la boîte mail et le Fax comme moyens de communication.

III. Phase de conclusion

Notre mission est arrivée à sa dernière phase, un rapport est rédigé contenant nos recommandations formulées à base de nos constatations.

III.1. Préparation des conclusions d'audit

En se basant sur les constatations d'audit et en tenant compte de l'objectif pour lequel l'audit est mené, nous sommes arrivées à déceler les principaux points forts et faibles de LMT. Ensuite, une liste de recommandations a été dressée à l'effet d'améliorer la communication externe.

III. 2. Conduire la réunion de clôture

La réunion de clôture marque la fin de notre mission, elle a été tenue entre les représentants de la direction auditée et l'équipe d'audit pour un constat générale sur le déroulement de l'audit.

III.3. La phase de rapport

Cette dernière phase du processus d'audit nous l'avons consacrée à la synthèse, la rédaction du rapport d'audit.

Audit de communication externe	
Rapport d'audit	Nombre de pages
Page de garde	01
Plan d'audit	02
Liste des documents examinés	01
Conclusion	02
Equipe d'audit	
Responsable d'audit	Mme CHOBANE Anissa
Auditeurs	Mlle ADJLOUT Thinhinane (A1) Mlle DRIK Maghnia (A2)
Responsable d'audit	Date et visa

L'audit s'est déroulé conformément au plan d'audit .Il s'est déroulé dans de bonnes conditions de collaboration et de disponibilité du personnel. Le processus d'audit a été mené selon différente interview et analyses des constatations.

Notre mission a donné suite à ce qui suit :

➤ **Les Points positifs**

- Critères pertinents de choix d'agence ; LEADER MEUBLE choisit son agence sous les critères suivants : couts, qualité et délai ;
- La stratégie de communication commerciale soutien la stratégie globale de l'entreprise ;

- Bonne communication visuelle (présence des éléments Graphiques sur les supports de l'entreprise) ;
- Bonne relation publiques.

➤ **Les Points négatifs**

- Inexistence ni d'un service de communication au sein de l'entreprise ni d'un chargé de communication ;
- Rétrécissement du champ d'intervention de l'agence de communication ;
- Communication orientée vers la commerciale, la seule et unique préoccupation du premier responsable reste la VENTE !
- Communication au gré du premier responsable et cela sans réelle stratégie de communication ;
- Moyens de communication traditionnels et dépassés par la technologie ;
- Insuffisance d'actions publicitaires ;
- Faible budget alloué à la communication externe ;
- Absence d'une communication digitale (Absence de site internet et absence totale sur les réseaux sociaux) ;
- Communication limitée avec les parties prenantes.

➤ **Nos recommandations et actions d'amélioration**

- A l'ère des NTIC, Innovation des moyens de communication en interne (réseau intranet), ainsi qu'en externe (site web) ;
- Création d'un site internet et une présence sur les réseaux sociaux ;
- Allouer un budget plus élevé à la communication ;
- Planifier les actions de communication et élaborer une stratégie plus étudiée ;
- Elargir les champs d'intervention de l'agence ou recruter un professionnel dans le domaine.

Section 2 : Le déroulement d'une mission d'audit de communication externe au sein d'Algérie Poste

Dans cette section, nous avons rapporté le déroulement de notre mission d'audit au sein de l'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial ALGERIE POSTE afin d'évaluer leur communication externe qui nous servira d'appui pour notre problématique posée au début de ce travail.

➤ **Les objectifs de cette mission sont**

Nous avons fixé comme objectifs pour cette mission :

- Détecter les lacunes dans la communication externe d'Algérie Poste ;
- Améliorer la communication externe au sein de l'entreprise Algérie Poste.

La réalisation de ces objectifs nécessite la mise en place d'une équipe d'audit composée de quatre auditeurs :

➤ **La Méthode de travail**

La méthode de travail, est basée essentiellement sur :

- Les questionnaires auprès du grand public, lancé sur les réseaux sociaux (Voire ANNEXE E) ;
- Les interviews avec :
 - La Directrice Centrale de la Communication ;
 - La Chef de département Communication Externe ;
 - La Chef de département Communication Interne ;
 - La Chef de Département De la Promotion de l'image de l'Entreprise ;
 - La Chef de Département Des Relations Publique ;
 - Ainsi que quelque membre du personnel.

I. La phase de préparation

La première étape de notre mission est bien la phase de préparation qui s'est déroulée comme suit :

I.1. La lettre de mission

Une lettre de mission a été adressé à la structure concernée (la direction de communication) afin de les informer du lancement de la mission et ce, pour la période allant du 20/08/2017 au 29 /08/2017. A ce titre, cette lettre de mission a été établie par la directrice d’audit Mme BENCHENNI L. désignant les personnes chargées de la réalisation de la mission qui sont :

- Madame BENCHENNI Lynda en qualité de responsable d’équipe d’audit (RA) ;
- Madame MAHDI Amel en qualité d’auditrice (A1) ;
- Mademoiselle ADJLOUT Thinhinane en qualité d’auditrice en formation (A2)
- Mademoiselle DRIK Maghnia en qualité d’auditrice en formation (A3) ;

Une fois les structures informées du lancement de la mission, les auditeurs chargés de la réalisation de la mission procèdent aux travaux nécessaires à la préparation de la mission.

I.2. Prise de connaissance du domaine à auditer

Durant cette étape, nous avons pris connaissance de la structure à auditer en effectuant des entretiens et entrevues avec les audités.

I.3. La Revue des documents

Nous avons effectué la revue des documents suivants :

- Rapport d’audit précédent (Année 2016) ;
- Procédures d’audit ;
- Cahiers de charges ;
- Plan de communication (Année 2016) (Voire ANNEXE F).

I.4. Le programme d’audit

Pour cette mission, nous avons établi le programme d’audit suivant :

**CHAPITRE III : Audit de communication externe au sein de LEADER MEUBLE et
ALGERIE POSTE**

Le 20/08/2017

Fonction à auditer	Auditeurs	Objectifs de l'audit	
La communication externe	Mme BENHENNI Lynda (R A) Mme MAHDI Amel (A1) Mlle ADJLOUT Thinhinane (A2) Mlle DRIK Maghnia (A3)	Amélioration de la communication externe	
Heure		Equipe d'audit	Principaux interlocuteurs
9h 00-12h00	Réunion d'ouverture	RA+A1+A2+A3	Représentant de la DG + La direction de communication+ Le Staff
12h00 – 14h00	Pause déjeuné		
14h00 – 16h00	Revue documentaire		
16h00 – 17h30	Entretien avec la directrice de communication	RA+A1+A2+A3	Mme BETROUNE N.

Le 21/08/2017

Fonction à auditer	Auditeurs	Objectifs de l'audit	
La communication externe	Mme BENHENNI Lynda (R A) Mme MAHDI Amel (A1) Mlle ADJLOUT Thinhinane (A2) Mlle DRIK Maghnia (A3)	Amélioration de la communication externe	
Heure		Equipe d'audit	Principaux interlocuteurs
8H30 – 9h00	Débriefing	RA+A1+A2+A3	
9h00 – 12h00	Entretien avec la chef de département communication interne	RA+A2	Mme MOURAH A.
12h00 – 14h00	Pause déjeuné		
14h00 – 16h00	Questionnaire auprès du staff de la sous-direction communication interne	RA+A1+A2+A3	Staff de la sous-direction de communication interne

CHAPITRE III : Audit de communication externe au sein de LEADER MEUBLE et ALGERIE POSTE

16h – 17h30	Analyse des moyens de communication utilisés en interne	AR+A1+A2+A3	
-------------	---	-------------	--

Le 22/08/2017

Fonction à auditer	Auditeurs	Objectifs de l'audit	
La communication externe	Mme BENHENNI Lynda (R A) Mme MAHDI Amel (A1) Mlle ADJLOUT Thinhinane (A2)	Amélioration de la communication externe	
Heure	Mlle DRIK Maghnia (A3)	Equipe d'audit	Principaux interlocuteurs
8H30 – 9h00	Débriefing	RA+A1+A2+A3	
9h00 – 12h00	Entretien avec la directrice de la sous-direction de communication externe	RA+A2+A3	Mme. X
12h00 – 14h00	Pause déjeuné		
14h00 – 16h00	Questionnaire auprès du staff de la sous-direction communication externe	RA+A2+A3	Staff de la sous-direction de communication interne
16h00 – 17h30	Compte rendu sur les travaux de la journée	RA+A1+A2+A3	

**CHAPITRE III : Audit de communication externe au sein de LEADER MEUBLE et
ALGERIE POSTE**

Le 23/08/2017

Fonction à auditer	Auditeurs	Objectifs de l'audit	
La communication externe	Mme BENHENNI Lynda (R A) MmeMAHDI Amel (A1) Mlle ADJLOUT Thinhinane (A2) Mlle DRIK Maghnia (A3)	Amélioration de la communication externe	
Heure		Equipe d'audit	Principaux interlocuteurs
8H30 – 9h00	Débriefing	RA+A1+A2+A3	
9h00 – 12h00	Entretien avec la chef département promotion image de marque	RA+A1+A2+A3	Mme RADJAI A.
12h00 – 14h00	Pause déjeuner		
14h00 – 16h00	Questionnaire auprès du staff du département promotion d'image	RA+A1+A2+A3	Staff du département
16h00 – 17h30	Compte rendu sur les travaux de la journée	RA+A1+A2+A3	

Le 24/08/2017

Fonction à auditer	Auditeurs	Objectifs de l'audit	
La communication externe	Mme BENHENNI Lynda (R A) MmeMAHDI Amel (A1) Mlle ADJLOUT Thinhinane (A2) Mlle DRIK Maghnia (A3)	Amélioration de la communication externe	
Heure		Equipe d'audit	Principaux interlocuteurs
8h30 – 9h00		RA+A1+A2+A3	

**CHAPITRE III : Audit de communication externe au sein de LEADER MEUBLE et
ALGERIE POSTE**

	Débriefing		
9h00 – 12h00	Entretien avec la Chef du département des relations publiques	RA+A1+A2+A3	Mme SAOUDI N.
12h00 – 14h00	Pause déjeuné		
14h00 – 16h00	Questionnaire auprès du staff du département des relations publiques	RA +A2+A3	Staff du département
16h00 – 17h30	Compte rendu sur les travaux de la journée	RA+A1+A2+A3	

Le 27/08/2017

Fonction à auditer	Auditeurs	Objectifs de l'audit	
La communication externe	Mme BENEHNI Lynda (R A) Mme MAHDI Amel (A1)	Amélioration de la communication externe	
Heure	Mlle ADJLOUT Thinhinane (A2) Mlle DRIK Maghnia (A3)	Equipe d'audit	Principaux interlocuteurs
8h30 – 9h00	Débriefing	RA+A1+A2+A3	
9h00 – 12h00	Entretien avec la directrice de communication pour d'éventuelles questions	RA+A1+A2+A3	Mme BETROUNE N.
12h00 – 14h00	Pause déjeuné		
14h00 – 17h30	Discussion de la stratégie et du plan e communication externe avec la directrice de communication et la chef de département	RA+A1+A2+A3	Mme BETROUNE N.

**CHAPITRE III : Audit de communication externe au sein de LEADER MEUBLE et
ALGERIE POSTE**

	communication externe		
--	-----------------------	--	--

Le 28/ 08/2017

Fonction à auditer	Auditeurs	Objectifs de l'audit	
La communication externe	Mme BENHENNI Lynda (R A) MmeMAHDI Amel (A1)	Amélioration de la communication externe	
Heure	Mlle ADJLOUT Thinhinane (A2) Mlle DRIK Maghnia (A3)	Equipe d'audit	Principaux interlocuteurs
8h30 – 9h00	Débriefing	RA+A1+A2+A3	
9h00 – 12h00	Constatations	RA+A1+A2+A3	
12h00 – 14h00	Pause déjeuné		
14h00 – 17h30	Préparation des conclusions d'audit	RA+A1+A2+A3	

Le 29/08/2017

Fonction à auditer	Auditeurs	Objectifs de l'audit	
La communication externe	Mme BENHENNI Lynda (R A) MmeMAHDI Amel (A1)	Amélioration de la communication externe	
Heure	Mlle ADJLOUT Thinhinane (A2) Mlle DRIK Maghnia (A3)	Equipe d'audit	Principaux interlocuteurs
8h30 – 9h00	Constatations	RA+A1+A2+A3	
9h00 – 12h00	Rédaction du rapport d'audit	RA+A1+A2+A3	

12h00 – 14h00	Pause déjeuner		
14h00– 17h30	Réunion de clôture	RA+A1+A2+A3	Représentant de la DG + La direction de communication+ Le Staff

I.5. Préparation des documents de travail

Avant de passer à la check-list, nous avons élaboré un référentiel en prenant appui sur les auteurs et experts dans le domaine de la communication des entreprises (Voire ANNEXE A). La check-list (Voire ANNEXE B) nous a permis de déceler les points forts et les points faibles d'AP.

Selon la procédure d'audit d'Algérie Poste, ces documents comprennent :

- Le plan d'audit ;
- La Check-list.

II. La phase de réalisation

Comme toute mission d'audit interne, nous avons entamé notre mission avec la réunion d'ouverture puis nous avons procédé à la réalisations des travaux d'audit suivant le plan d'audit déjà élaboré, pour enfin dégager des constatations.

II.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture a eu lieu au siège Sociale avec la présence de :

- L'équipe d'audit (RA + A1+A2+A3) ;
- Un représentant de la Direction Générale ;
- La directrice de la communication ;
- La sous directrice de communication externe ;
- La chef du Département De la Promotion de l'image de l'Entreprise ;
- La chef du Département Des Relations Publiques ;

Au cours de cette réunion nous avons abordé les éléments suivants :

- Rappel des objectifs d’audit ;
- Présentation du plan d’audit et son approbation ;
- Précision sur la réunion de clôture.

II.2. Mener l’audit suivant le plan

Après la réunion d’ouverture, nous avons entamé notre travail sur le terrain. Nous avons effectué des interviews avec les responsables des structures désignées dans le plan d’audit .Les questions sont préparées dans un document intitulé check List, quant aux interviews, les visites des lieux et la prise de note se sont effectuées au fur et à mesure et en fin de journée des comptes rendus ont été rédigés.

II.3. Production des constatations d’audit

Après avoir entretenu avec les différents responsables du service de communication (Voire ANNEXE G), analyse des résultats des réponses au questionnaire lancé auprès du grand public (Voire ANNEXE H) et diverses vérifications, nous débouchons sur les constatations qui suivent :

Niveau organisationnel
La communication globale /La communication interne/La communication externe
- L’existence d’un service à part entier de communication, Direction Centrale de communication subdivisée en deux sous-directions : <ul style="list-style-type: none">• La Sous-Direction De la Communication Externe ;• La Sous-Direction De la Communication Interne.
- Ces sous directions, se subdivisent à leur rôles en départements : <ul style="list-style-type: none">• La Sous-Direction de la Communication Interne comporte deux départements :<ol style="list-style-type: none">a) Le Département De la Promotion de la Communication Interne ;b) Le Département De la Traduction et de la Publication.• Et la sous-direction de la communication externe :<ol style="list-style-type: none">a) Le Département De la Promotion de l’image de l’Entreprise ;b) Le Département Des Relations Publiques.
- Les employés de ce service (communication) sont formés dans le domaine de communication.

La communication commerciale/ La communication institutionnelle
<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un service de communication commerciale, en raison de « la non volonté de la direction Générale »⁹ ; - La communication institutionnelle est rattachée au service de communication globale.
Sous-traitance avec une agence de communication
<ul style="list-style-type: none"> - La sous-traitance à une agence de publicité se limite à : <ul style="list-style-type: none"> • L'organisation des grands événements tels : Le 09 octobre ; • La conception et la création des supports écrits (flyers –brochures-dépliants ...).

Niveau Stratégique
La communication globale
<ul style="list-style-type: none"> - L'élaboration de la stratégie de communication reste juste une paperasse (aucune concrétisation de cette stratégie) ; - La stratégie de communication d'AP soutiens sa stratégie globale ; - La stratégie de communication d'AP est une stratégie orienté institutionnelle ; - Les étapes d'élaboration de la stratégie n'obéissent pas à la démarche dictée par les experts en la matière (conformément à notre référentiel d'audit, voire dans l'ANNEXE A).
La communication interne
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'une stratégie communication interne non concrétisée ; - L'utilisation de divers moyens de Communication interne mais leur contenu est limité aux directives et aux notes de services.
La communication institutionnelle
<ul style="list-style-type: none"> - L'objectif principal de la stratégie de cette forme de communication chez Algérie poste reste l'instauration de confiance et l'amélioration de leur image auprès des différents publics. Toutefois, cette stratégie n'est pas concrétisée.

Niveau Opérationnel
Technique de communication externe
La communication visuelle
<ul style="list-style-type: none"> - Les éléments graphiques d'Algérie poste (le logo..) sont présents sur tous leurs supports internes et externes ; - Absence d'enseigne ce qui complique la localisation de l'établissement notamment par le client.

⁹ Nous reprenons ici les propos de la directrice de communication : « Algérie Poste n'a pas besoin de communiquer auprès du client vue qu'elle détient le monopole ».

CHAPITRE III : Audit de communication externe au sein de LEADER MEUBLE et ALGERIE POSTE

Le parrainage
- Participation à des actions caritatives. - Diminution d'action de sponsoring due à une contrainte budgétaire.
Relations publiques
- Algérie Poste entretient ses relations publiques au travers : les grands événements, les journées de portes ouvertes....
Relations presses
- Relations satisfaisantes avec la presse mais limitées aux grands événements de l'entreprise ou situation de crise
Communication événementielle
- Une organisation des événements comme : <ul style="list-style-type: none">• Célébration de la journée mondiale de la femme chaque année à l'honneur de la femme en général et de la femme postière en particulier ;• Organisation de la marche des facteurs chaque année ou plus de 400 facteurs et factrices venus de quatre coins du pays afin d'y participer ;• Célébration de la journée mondiale de la poste Relative au 9 Octobre.
La Publicité
- La communication publicitaire d'Algérie Poste est réduite aux lancements de nouveaux produits (la carte GOLD).
La communication digitale
<ul style="list-style-type: none">• Algérie poste dispose d'un site internet mis à jour et réactif ;• Une forte présence sur les réseaux sociaux (facebook, Twitter, Google +, Instagram, pinterest, linkedin et youtube) réduite aux communiqués presses, aux Mots du DG ou aux événements, sous deux langues : le français et l'arabe ;• Leur plateformes de communication digitale ne sont pas utilisées pour promouvoir leurs produits (on ne trouve pas leur produits sur leur comptes ou leurs sites).
La communication de crise
- AP est dotée d'une stratégie de communication de crise adéquate qui lui permet d'agir lors des crises.
La communication Financière
- AP se dote d'une communication financière satisfaisante.
La relation Client
- Communiquer auprès du client n'est pas prioritaire chez AP, cette dernière ne se voit pas dans l'obligation de promouvoir les services et/ou produits qu'elle propose du fait qu'elle n'a pas de concurrents.

III. La phase de conclusion

La mission sur le terrain est achevée, nous en sommes à la phase conclusion ou un rapport d'audit sera rédigé portant d'éventuelles recommandations.

III.1. Préparation des conclusions d'audit

En nous basons sur les constatations d'audit et en tenant compte de l'objectif pour lequel l'audit est mené, nous sommes arrivées à déceler les principaux points forts et points faibles de la communication externe au sein d'AP. Ensuite, une liste de recommandations a été dressée à l'effet d'améliorer la communication externe d'A P.

III.2. Conduire la réunion de clôture

La réunion de clôture marque la fin de l'audit, elle a rassemblé :

- L'équipe d'audit (RA + A1+A2+A3) ;
- Un représentant de la Direction Générale ;
- La directrice de la communication ;
- La sous directrice de communication externe ;
- La chef du Département De la Promotion de l'image de l'Entreprise ;
- La chef du Département Des Relations Publiques ;

Pour un constat général sur le déroulement de l'audit.

III.3. La rédaction du rapport

Cette dernière phase du processus d'audit est consacrée à la synthèse, voir à la rédaction du rapport d'audit.

Audit de communication externe	
Rapport d'audit	Nombre de pages
Page de garde	01
Plan d'audit	04
Conclusion	02
Equipe d'audit	
Responsable d'audit	Mme BENHENNI Lynda (R A)
Auditeurs	Mme MAHDI Amel (A1) Mlle ADJLOUT Thinhinane (A2) Mlle DRIK Maghnia (A3)
Responsable d'audit	Date et visa

Notre mission s'est déroulée conformément au plan d'audit .Elle s'est passée dans de bonnes conditions de collaboration et de disponibilité du personnel.

Notre mission a aboutit à ce qui suit :

➤ **LES POINTS FORTS**

- Mise en place d'un service à part entière en communication avec un personnel formé dans le domaine ;
- Planification permanente de stratégie et plan de communication ;
- Communication visuelle assez satisfaisante (présence de la charte graphique sur les documents interne et externe);
- Relations presse fréquentes (Voire ANNEXE I) ;
- Organisations de différents événements ;
- Disposition d'un site web et présence sur les réseaux sociaux ;
- Bonne stratégie de communication de crise ;
- Communication financière assez satisfaisante.

➤ **LES POINTS FAIBLES**

- Absence d'enseigne ;
- Communication commerciale négligée, le personnel n'est pas formé dans ce type de communication ;
- Non mise en œuvre de la stratégie planifiée ;
- Faibles actions de parrainage ;
- Négligence de la publicité ;
- Produits et services non mis en avant ni sur le site, ni sur les réaux sociaux;
- La satisfaction client n'est pas dans les priorités d'AP ;
- Très faible communication auprès des clients.

Après avoir décelé les forces et les faiblesses d'AP, nous découlant sur **les recommandations suivantes** :

- Faire des diagnostics avant la stratégie de communication afin de déceler les problèmes à résoudre par cette dernière ;
- Plus d'études dans l'élaboration de la stratégie de la communication et sa déclinaison en plan d'action ;
- Formation du personnel dans la communication client ;
- Promouvoir les produits et services sur le site et réseaux sociaux ;
- Communiquer plus auprès du client afin de leur éclairer sur les services proposés.

Conclusion

Qu'elle soit à caractère commerciale ou industriel, qu'elle soit concurrencée ou leader sur le marché, l'entreprise publique algérienne n'accorde pas d'importance à la communication externe (en nous basons sur nos résultats et sur nos deux organismes d'accueil). Notre étude nous a permis de constater, dans nos deux stages effectués au sein de l'EPIC AP et au sein de LMT, que le client ne reçoit pas l'information nécessaire pour forger l'image réelle de ses deux organismes. Grace à nos audits de cet actif intangible qu'est la communication externe, nous avons relevé des lacunes et des points de faiblesses susceptibles d'être améliorés et permettre à ces deux entreprises de refléter une image positive et d'établir de la confiance auprès de leurs publics extérieur, notamment le client.

Conclusion Générale

A l'issue de notre travail, et en synthèse pour notre premier chapitre (01), nous pourrions dire qu'une communication externe planifiée, au travers toutes ses formes et toutes ses techniques, constitue un actif immatériel et un apport en valeur important. Qu'elle soit Adressée en interne ; au personnel qui est le premier ambassadeur de l'entreprise ou à l'externe, elle constitue un avantage concurrentiel. L'image de l'entreprise ne dépend plus que de la qualité des produits et/ou services mais aussi de l'efficacité de la communication externe.

L'image de l'entreprise devenue aujourd'hui capitale, se construit grâce aux actions de communication émises par celle-ci. Toutefois, un écart est souvent constaté entre l'image que l'entreprise souhaite refléter et celle réellement perçue, ce qui a donné naissance à la nécessité d'un audit : L'audit de communication externe, objet de notre travail. Comme toute mission d'audit, il se déroule en trois (03) phases, et aboutit à des points forts et points faibles ainsi que des recommandations afin d'améliorer la communication externe et par conséquent, l'image. Cela a fait l'objet de notre deuxième chapitre (02).

Cependant, afin de mettre nos acquis théoriques en pratique, nous avons opté pour les deux organismes déjà cités. En prenant comme base notre rapport d'audit ressorti de ces deux missions (travaux d'audit, revue de documents, entretiens) nous avons abouti aux constats que, dans les entreprises publiques algériennes, la communication externe reste écartée, malgré la mise en place de structures de communication, celle-ci reste comme le parent pauvre au sein de l'entreprise publique algérienne, ce qui s'est répercuté sur l'image qu'a son public d'elle. Cela résume notre troisième chapitre (03).

Concernant nos hypothèses, nous pourrions confirmer notre première (01) hypothèse qui suppose que la communication externe contribue à l'amélioration de l'image de l'entreprise au travers nos fondements théoriques ainsi que notre cas pratique.

Notre cas pratique soutient la deuxième hypothèse (02) qui est « l'audit est une évaluation incontournable à la réussite et à l'efficacité de la communication externe », car dans cette partie de notre travail, nous avons constaté qu'il ne suffisait pas à l'entreprise de disposer d'un service de communication pour avoir une bonne image, cette communication doit être améliorée, constamment, grâce à l'audit afin de détecter les points forts et les points faibles et en apporter des améliorations.

La communication externe, dans nos entreprises d'accueil, notamment auprès du client, est quasi inexistante. Pendant qu'AP justifie cela par l'absence de concurrence, LMT quant à elle, ne veut pas communiquer car elle n'y trouve pas d'utilité, son seul et unique but reste la VENTE. Par conséquent l'image des deux établissements aux yeux des publics n'est pas enthousiasmante (constats faits des résultats du questionnaire destiné au grand public sur les réseaux sociaux). Ce qui rejette notre troisième hypothèse (03).

Ce travail, malgré les difficultés que nous avons rencontré, le manque de documentation traitant le sujet, la contrainte temps et la confidentialité des informations au sein des organismes, surtout l'inexistence d'un référentiel d'audit de communication ce que nous avons construit nous-même en nous référant aux théories et aux pratiques des experts et professeurs dans le domaine de communication d'entreprise, notre sujet reste intéressant et surtout passionnant car parmi nos premiers résultats, nous avons pu faire changer le regard du responsable de LMT vis-à-vis de la communication externe de son organisme (Il projette de créer un site web, un panneau publicitaire donnant sur la route nationale N° 15 et surtout intégrer un service marketing à l'enceinte de LMT avec d'éventuels audits). Toutefois, nous aurions voulu aller plus loin dans la recherche en réalisant notre audit chez une entreprise privée, cela ne nous a pas été permis en raison de CONFIDENTIALITE (ils ne voulaient pas que nous exposions nos réels résultats).

En guise de conclusion, la communication externe est directement proportionnelle à l'image que peut générer une entreprise au sein du grand public. Donc l'audit devient une pièce maîtresse de ce système à plusieurs facteurs.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE

1. AIM Olivier & BILLIET Stéphane, *Communication*, DUNOD, Paris, 2015.
2. ALLEGRE Claude Blanche & Anne Elisabeth ANDREASSIAN, *Gestion des ressources humaines*, De Boeck, Paris, 2008.
3. ADARY Assaël & Benoit VOLATIER, *Evaluez vos actions de communication*, DUNOD, Paris, 2012.
4. BARTOLI Annie, *Communication et organisation : pour une politique générale cohérente*, les éditions d'organisation, Paris, 1994.
5. Barton Thomas, *Nous et nos ressources*, UICN, Suisse, 1998.
6. BERANGER Joyce, *140 outils pour optimiser sa communication*, VUIBERT, Paris, 2013.
7. BERTIN Elisabeth, *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, EYROLLES, Paris, 2007.
8. BILLIET Stéphane, *Les relations publiques*, DUNOD, Paris, 2009.
9. BIZOT Éric, CHIMISANAS Marie-Hélène & PIAU Jean, *Communication*, DUNOD, Paris, 2014.
10. BOUHAFS Abdelkrim, *La communication dans l'entreprise*, OPU, Alger. 2014.
11. BORDEAU Jeanne, *La boîte à outil du chargé de communication*, Editions d'Organisation, Paris, 2011.
12. BRUNO Henri & BONEU François, *Audit de la communication interne*, Edition des Organisations, Paris, 1990.
13. CANCIANI Marc & SOKOUDJOU Olivia, *Communication Globale : BTS AG*, Le Génie des Glaciers Editeur, France, 2010.
14. CATHELAT Bernard, *Publicité et Société*, PAYOT, Paris, 2001.

15. CATELLANI Andrea & SAUVAJOL-RIALLAND Caroline ,*Les relations publiques*, DUNOD, Paris, 2015.
16. CHOUCHAN Lionel, FLAHAUT Jean-François, *Les relations publiques*, PUF, Paris, 2009.
17. COUTELLE-BRILLET Patricia, *Marketing, de l'analyse à l'action*, Pearson Education, Paris, 2004.
18. CREUSY Olivier & GILLIBERT Sylvie, *Réaliser son plan de communication en 48 heures*, EYROLLES, Paris, 2009.
19. DAGENAIS Bernard, *Le plan de communication*, Presses de l'Université Laval, Canada, 2000.
20. DEMEURE Claude, *Aide-Mémoire MARKETING*, DUNOD, Paris, 2008.
21. DETRIE Philippe & MESLIN BROYEZ Catherine, *La communication interne au service du management*, éditions Liaisons, 2001.
22. FASSE Denis & Anne SCHAPIRO-NIEL, *Marketing et communication : Le mix gagnant*, DUNOD, Paris, 2011.
23. GARBETT Thomas, *Corporate Advertising, The What, the Why, and the How*, MCGRAW-HILL, 1981.
24. GARNIER Florence, HALPHEN Guillaume & Sylvie RECOULE, *Just in time communication : +40 plans d'action + de 40 plannings + de 170 best practices*, VUIBERT, Paris, 2014.
25. IFACI, *LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE (40fiches pour conduire une mission d'audit)*, EYROLLES, Paris ,2013.
26. JEZEQUEL Bernadette & Philippe GERARD, *La Boîte à outils du Responsable Communication*, DUNOD, Paris, 2016.
27. JOANNES Alain, *Communiquer par l'image : Valoriser sa communication par la dimension visuelle*, DUNOD, Paris, 2008.
28. JOANNIS Henri & DE BARNIER Virginie, *De la stratégie marketing à la création publicitaire*, DUNOD, Paris, 2005.

29. JONQUIERES Michel et JORAS Michel, *l'audit, une même démarche intelligente pour tous*, EMS édition, France, 2015.
30. KOTLER Philippe, *Marketing Management*, PEARSON, Paris, 2009.
31. LAMIZET Bernard & SILEM Ahmed, *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, Paris, 1997.
32. LENDREVIE J. Levy J. & LINDON D, *Mercator*, DUNOD, Paris, 2006.
33. LESAVRE Laurent, *Théories de la communication et nouvelles technologies de l'information et de la communication*, Groupe ESC Grenoble, Grenoble, 2001.
34. LINDON Denis & JALLAT Frédéric, *Le Marketing*, DUNOD, Paris, 2003.
35. LIBAERT Thierry, *Communication : 20 ans d'article de référence*, DUNOD, Paris, 2013.
36. LIBAERT Thierry & DE MARCO André, *Les tableaux de bord de la communication*, DUNOD, Paris, 2006.
37. LIBAERT Thierry & Jean-Marie PIERLOT, *Communication des associations*, DUNOD, Paris, 2009.
38. LIBAERT Thierry, *Introduction à la communication*, DUNOD, Paris, 2009.
39. LIBAERT Thierry, *Introduction à la communication*, DUNOD, Paris, 2014.
40. LIBAERT Thierry, *Le plan de communication*, DUNOD, Paris, 2008.
41. LIBAERT Thierry, *Le plan de communication*, DUNOD, Paris, 2017.
42. LIBAERT Thierry, *La communication de crise*, DUNOD, Paris, 2001.
43. LIBAERT Thierry, *La communication de crise*, DUNOD, Paris, 2015.
44. LIBAERT Thierry & JOHANES Karine, *La communication corporate*, DUNOD, Paris, 2010.
45. LIBAERT Thierry & JOHANNES Karine, *La communication corporate*, DUNOD, Paris, 2016.

46. LIBAERT Thierry & WESTPHALEN Marie-Hélène, *La communication externe des entreprises*, DUNOD, Paris, 2008.
47. LIBAERT Thierry & WESTPHALEN Marie-Hélène, *La communication externe des entreprises*, DUNOD, Paris, 2011.
48. LIBAERT Thierry & WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator*, DUNOD, Paris, 2012.
49. LIBAERT Thierry & WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator*, DUNOD, Paris, 2015.
50. MAISONNEUVE Danielle, *Les relations publiques dans une société en mouvance*,
51. Presses de l'Université du Québec. Québec, 2003.
52. MATTELART Arnaud : *Histoire des théories de la communication*, LA DECOUVERTE, Paris, 2004.
53. MBIANDA Patrice & MOUADJO Pierre : *Théorie pratique de la communication*, HARMATTAN, Paris, 2010.
54. MEUNIER Jean Pierre, PERRAYA Daniel : *Introduction aux théories de la communication*, De Boeck, Paris, 2004.
55. MOCH Olivier, *Vade-mecum de la communication externe des organisations*, édition professionnelle, Belgique, 2013.
56. MOREL Philippe, *Communication institutionnelle*, VUIBERT, Paris, 2012.
57. OLLIVIER Bruno, *Les sciences de la communication*, COLIN, Paris, 2007.
58. OUALIDI Habib, *Les outils de la communication digitale* », EYROLLES, Paris, 2013.
59. PARISOT Thomas, *Réussir son blog professionnel*, EYROLLES, Paris, 2010.
60. PASCAL Christophe, *La communication événementielle*, DUNOD, Paris, 2017.
61. PETROF V. John, *Comportement du consommateur et marketing*, Presses de l'université de Laval, CANADA, 2002.
62. REGUER David, *Optimiser sa communication digitale*, DUNOD, Paris, 2010.

63. RENARD Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition d'organisation, Paris, 2010.
64. RIOM Aude, LIBAERT Thierry & ADARY Assaël, *Toute la fonction communication*, DUNOD, Paris, 2010.
65. SARBONI Marie-Christine, *Réussir ses actions de communication*, DUNOD, Paris, 2012.
66. SAUVAJOL-RIALLAND Caroline, *Mieux s'informer pour mieux communiquer : Décrypter, Sélectionner, Transmettre*, DUNOD, Paris, 2009.
67. SOULEZ Sébastien, *Le Marketing*, GUALINO, Issy-les-Moulineaux, Paris, 2017.
68. VAN LAETHEM Nathalie, *Toute la fonction Marketing*, DUNOD, Paris, 2005.
69. WESTPHALEN Marie-Hélène, *Le Communicator*, DUNOD, Paris, 2000.

ARTICLES

1. CULTIAUX J. et SWAEN V., *De la contrainte sociale au profit économique : l'argument citoyen dans la communication interne des entreprises*, Working paper IAG n°19, Université catholique de Louvain, Bruxelles, 2001.
2. GAERTNER Laure, Presses de Sciences, Po (P.F.N.S.P.), *Sociétés contemporaines*, 2007. 03, N° 67
3. HAMBURSIN Christine, *Magazine de la Communication de Crise et Sensible MCCS*, Vol. 18-octobre 2009

WEBOGRAPHIE

<http://olivier-moch.over-blog.net/>

<http://sircome.com/en/equipe/mathieu-jahnich/>

Annexes

ANNEXE A

Référentiel

Auteurs	Points à évaluer	Examen
Niveau Organisationnel		
L.DEMONT -LUGOL M.H. WESTPHALEN Thierry LIBAERT Olivier MOCHE Philippe MOREL	La communication globale La communication interne La communication externe	a) Existence d'un service/ département / direction de communication. b) Existence d'un service/ département / direction de communication externe.
Niveau stratégie		
Olivier CREUSY Sylvie GILLIBERT Philippe MOREL L.DEMONT –LUGOL M.H. WESTPHALEN DEMEURE Claude Thierry LIBAERT	La stratégie de communication : <ul style="list-style-type: none"> • Globale • Externe • Commerciale- Institutionnelle 	Les étapes d'élaboration d'une stratégie de communication externe : <ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse et diagnostic ; 2. Problème à résoudre 3. Stratégie de communication : <ul style="list-style-type: none"> • Définition des objectifs, • Détermination des cibles, la stratégie de création, • Définition de l'axe de communication et le thème des messages. 4. Stratégie des moyens (Le choix des canaux) ; 5. Budget 6. Contrôle
Niveau Opérationnel		
Thierry LIBAERT Olivier CREUSY Sylvie GILLIBERT	Plan de communication	Processus d'élaboration de plan de communication : <ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse de la situation 2. Orientation stratégique

		<ul style="list-style-type: none">3. Choix des moyens4. Orientation créative5. Réalisation, techniques et production6. Budget échancier7. Evaluation des résultats
--	--	---

ANNEXE B

Check-list (Questionnaire d'audit)

Audit de la communication externe

Auditeurs :- Mlle ADJLOUT Thinhinane -Mlle DRIK Maghnia

Date de l'audit :

Référentiel	Questions	Réponses		Commentaires
		OUI	NON	
Niveau organisationnel				
La communication globale				
L.DEMONT - LUGOL	Existe-t-il un service de communication au sein de l'entreprise ?			
Olivier MOCH	Si OUI, de quel type de communication se charge-t-il ?			
	Si NON, quels en sont les motifs ?			
La communication interne				
Thierry LIBAERT	Disposez-vous d'un service de communication interne ?			
M.H. WESTPHALEN	Si OUI, quel est son rattachement ?			
	Si non comment faites-vous pour communiquer à l'intérieur de l'entreprise ?			
La communication externe				
	Disposez-vous d'un service de			

Thierry LIBAERT	communication externe ?			
M.H. WESTPHALEN	Si OUI, quel est son rattachement ?			
Olivier MOCHE				
La communication commerciale				
Philippe MOREL	Disposez-vous d'un service de communication commerciale ?			
	Si OUI, quel est son rattachement ?			
	Si NON, quels en sont les motifs ?			
La communication institutionnelle				
Thierry LIBAERT	Disposez-vous d'un service de communication institutionnelle ?			
	Si OUI, quel est son rattachement ?			
M.H. WESTPHALEN	Si NON, quels en sont les motifs ?			
	Avez-vous un chargé de communication financière ?			
Philippe MOREL	Avez-vous un chargé de communication évènementielle ?			
	Avez-vous un chargé de communication de crise ?			
Sous-traitance avec une agence de communication				
Eric BIZOT	Recourez-vous à des agences de communication ?			
M.H. CHIMISANAS	Dans quel cas ?			
	A base de quels critères choisissez-vous votre agence de communication ?			

Jean PIAU				
Niveau Stratégie				
La communication globale				
Thierry LIBAERT	Elaborez-vous une stratégie de communication ?			
Olivier CREUSY	Si Oui, de quel type s'agit-il ?			
Sylvie GILLIBERT	Qui est chargé de l'élaboration de la stratégie de communication externe ?			
Philippe MOREL	votre stratégie de communication s'inscrit-elle dans la stratégie globale de votre entreprise ?			
L.DEMONT – LUGOL	Quelle est l'orientation de votre stratégie de communication ?			
	Elaborez-vous un diagnostic avant la définition de votre stratégie de communication ?			
La communication interne				
Thierry LIBAERT	Quels sont les objectifs de votre communication interne ?			
Philippe MOREL	Quels sont les outils que vous utilisez ?			
M.H.	Quelles sont les cibles de votre communication interne ?			
WESTPHALEN				
La communication externe				
La communication commerciale				
DEMEURE	Quels sont les objectifs de votre communication commerciale ?			

Claude	Quelles stratégies utilisez-vous ?			
Philippe MOREL	Quels moyens utilisez-vous le plus ?			
	Consacrez-vous un budget à votre communication commerciale ?			
	Si oui, quel est son pourcentage du chiffre d'affaire ?			
La communication institutionnelle				
Thierry LIBAERT	Quels sont les objectifs de votre communication institutionnelle ?			
M.H. WESTPHALEN	Quels sont les moyens auxquels vous recourez ?			
Philippe MOREL	Quelles sont les cibles de votre communication institutionnelle ?			
	Allouez-vous un budget à votre communication institutionnelle ?			
	Si oui, quel est son pourcentage du chiffre d'affaire ?			
Niveau Opérationnel				
Thierry LIBAERT	Concrétisez –vous votre stratégie de communication externe par un plan de communication ?			
	Faites-vous un diagnostic avant l'élaboration de votre plan de communication ?			
	Faites-vous de post-test à vos actions de communication ?			
Technique de communication externe				
La communication visuelle				

Thierry LIBAERT	Comment jugez-vous votre identité visuelle (logo- nom..) ?			
	ces éléments graphiques sont-ils présents sur tous vos supports ?			
M.H. WESTPHALEN				
Le parrainage				
Philippe MOREL	Avez-vous déjà sponsorisé ou participer à des événements? si oui de quel type d'événement s'agit-il ?			
Thierry LIBAERT	Avez-vous déjà fait un mécénat ?			
Philip KOTLER	Ces actions sont-elles favorables pour votre image ?			
Les Relations publiques				
Philippe MOREL	Comment entretenez-vous vos relations publiques ?			
Thierry LIBAERT				
Philip KOTLER				
La Relation de presse				
Philippe MOREL	Existe –t-il une relation entre l'entreprise et la presse ?			
Thierry LIBAERT	Quelle est la fréquence de cette relation ?			
La Communication événementielle				
PASCAL Christophe	Avez – vous déjà organisé ou participer à un événement ? Si oui lesquels ?			

	Si non, pourquoi ?			
La Publicité				
Thierry LIBAERT	Faites-vous de la publicité pour vos produits et/ou services ?			
	Par quels moyens ?			
M.H. WESTPHALEN	Attribuez-vous un budget à la publicité ?			
	Quel est son pourcentage du chiffre d'affaire ?			
	Mesurez-vous l'efficacité de vos actions publicitaires ? si oui, par quels moyens ?			
La communication digitale				
Thierry LIBAERT	Disposez-vous d'un site internet ? Est-il à jour ?			
	Qui est chargé de la diffusion sur le site ?			
	Etes-vous présents sur les réseaux sociaux ? si oui qui est le chargé de la diffusion sur les réseaux sociaux ?			
	Si non, pour quelle raison ?			
	Mesurez-vous votre présence sur les réseaux sociaux ? si oui par quels outils ?			
Parties prenantes				
Clients				
Thierry LIBAERT	Mettez-vous à la disposition de vos clients un espace réclamations ?			
	Disposez-vous d'un centre d'appel pour les clients ?			
M.H. WESTPHALEN	Comment jugez-vous vos relations clients ?			
	Mesurez-vous la satisfaction client ? si oui quels sont les			
Henri JOANNIS				

Philippe MOREL	outils employés ?			
	Fournisseurs			
	Par quels moyens contactez-vous vos fournisseurs ?			
	Comment jugez-vous vos relations fournisseurs ?			
	Milieus Financiers			
	Par quels moyens contactez-vous vos actionnaires ? Par quels moyens contactez-vous votre banque ?			
Maitrise des documents				
ISO 19011	Existe-t-il une procédure pour assurer la maitrise des documents ? Si oui, pouvez-vous nous la montrer ?			
	Assurez –vous la mise à jour des documents ? Expliquez-nous comment procédez-vous ?			
	Les modifications des documents sont-elles identifiées ? et comment ?			

ANNEXE C: Historique et présentation d'Algérie Poste

1. Historique d'Algérie Poste :

1.1. L'histoire des services postaux en Algérie

Lors de l'occupation Française en Algérie, le Service Postal était assuré par la trésorerie militaire, c'est le chargé du paiement au niveau du trésor qui était désigné directeur de la poste, et ce, en vertu de l'arrêté du 20 Août 1839 relatif au système financier en Algérie. A l'époque, l'administration militaire avait pris en charge les services postaux en adoptant pour la transmission du courrier des marques spéciales désignant «la poste des armées» tel que :

- Alger
- Oran
- Bône (Annaba)
- Bougie (Bejaia)
- Philippeville (Skikda)

Lors de l'indépendance de l'Algérie, deux évènements majeurs viendront marquer à tout jamais l'histoire de la Poste Algérienne et qui témoignent du lancement officiel des services postaux dans le pays:

- La date phare du 5 Juillet 1962 où un groupe de jeunes algériens décide de prendre les choses en mains afin d'assurer la continuité et le bon fonctionnement des structures postales, une décision qui fut largement appréciée et accueillie par la population.
- L'émission philatélique du premier timbre-poste de l'Algérie indépendante, appelé communément le « 1+9 », un timbre-poste emblématique commémorant le 8ème anniversaire du déclenchement de la révolution et témoignant du recouvrement entier de la souveraineté nationale.

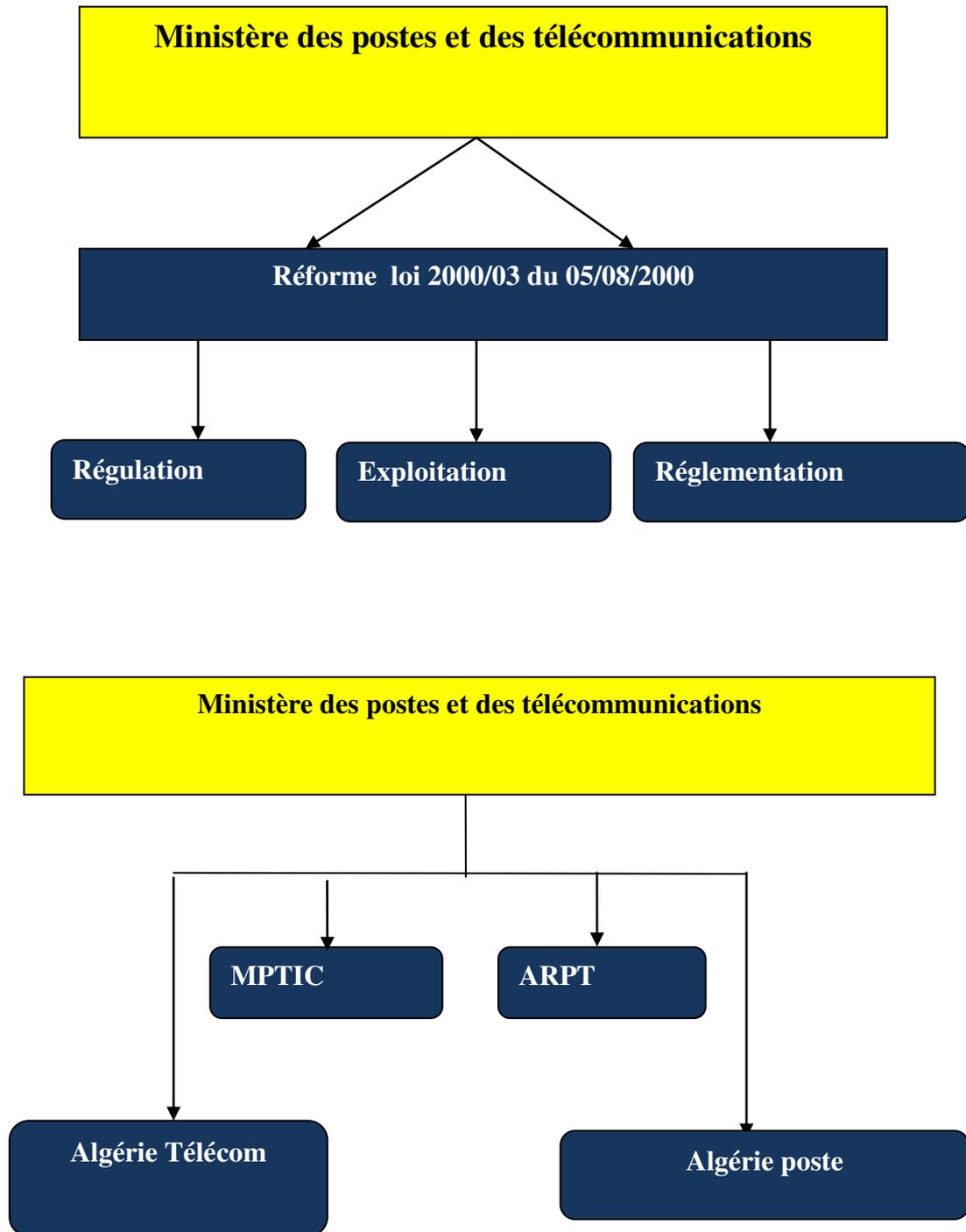
1.2 .Le statut juridique d'Algérie Poste dans le cadre des Postes, Télégraphes et Téléphones (PTT) :

Au lendemain de l'indépendance, et dans un souci de combler le vide laissé par la rupture des activités de l'administration coloniale, il a été décidé d'assurer la continuité du fonctionnement des différentes structures du pays en se basant sur les réglementations coloniales sous couvert d'une administration Algérienne.

Toutefois ce procédé s'est vite révélé peu efficace incitant ainsi M. Houari BOUMEDIENE, le Président de la République Démocratique et Populaire Algérienne à l'époque, à promulguer la décision du 5 juillet 1973 stipulant l'arrêt de travail avec les lois françaises dans tous les secteurs. Ainsi, le secteur de la poste a été opérationnel à partir de juillet 1975 et organisé en vertu de l'arrêté n°89/75 du 30 Décembre 1975 correspondant au 28 DHOU el HIDJA 1395, amendé en sa partie organisationnelle. Cet arrêté stipule la dépendance entière de la poste au secteur des télécommunications qui voyait également la naissance du Ministère de la Poste et des Télécommunications. Le décret n°71/83 du 8 Janvier 1983, correspondant au 23 RABIE EL AWAL 1403, portait sur les prérogatives du Ministre de la Poste et des Télécommunications. D'autres lois importantes ont été promulguée par la suite, comme elle celle n°115/94 du 25 Mai 1994, relative aux taxes des services financiers postaux dans le régime intérieur, ainsi que le décret exécutif n°116/94 du 25 Mai 1994, définissant les taxes des services financiers postaux dans le régime international.

En date du 16 Décembre 1995, le décret n°115/94 a été amendé par le décret exécutif n°431/95 portant l'organisation des services financiers postaux dans le régime intérieur. Le décret n° 116/94 a été, quand à lui, amendé en date du 16 Décembre 1995 par le décret exécutif n°432/95 portant l'organisation des services financiers postaux dans le régime international. Ensuite, pour mettre en évidence la relation existant entre la poste et les Télécommunications, la loi n°03/2000 du 5 Août 2000 a été promulguée, portant les règles générales régissant la poste et les télécommunications. Cependant, ce statut connaîtra un changement radical, dans le cadre de la réforme économique qu'a connu le pays, et qui a vu d'une part l'émergence de l'Entreprise Algérie Poste, créée en vertu du décret n°43/02 du 14 Janvier 2002, et d'autre part, le changement de la dénomination du ministère desPTT par celle du Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC), ce dernier considéré comme le ministère de tutelle des deux établissements émergents :Algérie Poste et Algérie Télécom.

Figure 1 : Structures issues de la loi N°03/2000 & la réforme Economique



Source : Document interne d'AP

Par ailleurs, la réforme peut se résumer à travers les points suivants :

- Séparer l'exploitation de la régulation et de la politique sectorielle
- Environnement concurrentiel
- Conditions générales d'exploitation (différents régimes)
- Cadre et modalités de régulation

1.3 .Une nouvelle organisation pour de nouveaux horizons :

L'émergence du Ministère de la Poste et des Nouvelles Technologies a donné naissance à de nouvelles prérogatives, totalement différentes de celles instaurées en vertu du décret n° 81/83 daté du mois de janvier 1983, au temps des PTT. Le décret n°57/03 du 5 Février 2003 est venu déterminer les prérogatives du Ministre comme suit :

- Superviser toutes les activités relevant du secteur de la poste et des télécommunications, à l'exemple de l'information et des techniques audio visuelles.
- Participer à l'élaboration des projets de lois relatives à l'organisation du secteur et définir le service public, les taxes, les modes d'approvisionnement des bureaux de poste en prenant en comptes ceux situés dans des zones rurales

En vertu de l'article 11 de ce même statut, c'est le Ministre qui est chargé de l'organisation de l'administration centrale et des administrations régionales qui y dérivent, et c'est lui qui veille au bon déroulement des structures exerçant sous sa tutelle d'après les lois en vigueur. Le quatrième alinéa du même article indique que la participation du Ministre à l'élaboration des lois et règles régissant les fonctionnaires de son secteur est nécessaire. Suite à toutes ses réformes qu'a connu le secteur en général, l'organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication été elle aussi amendé en vertu du décret exécutif n°3/85 du 5 Février 2003, et se constituait de:

- La Direction Générale des Technologies de l'Information et de la Communication.
- La Direction de la Poste et la Direction des Services Financiers Postaux.
- La Direction des Affaires Juridiques, des Relations Internationales et de la Communication.
- La Direction des Ressources Humaines et de la Formation.
- La Direction des Finances et des Moyens.

Parmi les directions précitées, celle de la poste apparaît comme la plus importante. Elle a été structurée, en vertu de l'article susmentionné, en trois (03) sous directions :

- Sous-direction des Etudes.
- Sous-direction de la supervision et de la normalisation.
- Sous-direction du Service Public

Les trois sous-directions qui collaborent en matière d'études et de suivi des nouveautés dans le domaine de la poste ainsi que l'évolution et le développement du secteur de la poste sur le plan national et international, veillent à l'application des lois organisationnelles et législatives et à l'exécution de la politique tracée par le gouvernement concernant le service postal.

Par ailleurs, le décret exécutif n°3/59 du mois de février 2003 portant l'organisation de l'Inspection Générale du ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication est venu remplacer le décret exécutif n°67/92 du 12 février 1992. L'Inspection Générale aura pour rôle d'inspecter les organismes régionaux et centraux exerçant sous la tutelle du ministère et la vérification de l'exploitation des moyens matériels mis à leur disposition ainsi qu'à l'exécution des décisions du ministre et à l'intervention auprès des bureaux de poste, et ce, selon un programme annuel d'inspection et de contrôle.

1.4 .La réforme postale :

Les principales lignes directrices de cette réforme peuvent être décrites ci-dessous:

- L'ouverture progressive du marché postal à la concurrence afin de dynamiser ce secteur
- La mise à niveau de la poste afin de lui donner la structure et le cadre juridique et réglementaire nécessaire pour offrir un portefeuille de produit et de services de qualité orienté sur les réalités du marché
- L'élaboration d'un cadre réglementaire favorisant les activités économiques du secteur
- L'augmentation de la productivité du secteur postal
- Le suivi et l'exploitation des évolutions technologiques appropriées au renforcement des activités de la poste
- Le développement des services financiers postaux de façon à encourager l'épargne nationale et élargir la gamme des services financiers offerts.

2. Présentation d'Algérie Poste :

Créée en 2003 en qualité d'établissement public national à caractère industriel et commercial (EPIC) est issue de la réforme du secteur des Postes et Télécommunication dans la loi 2000-03 du 05 août 2000, Algérie poste a été placée sous la tutelle du MPTIC. Algérie Poste assure un service public et est chargée de mettre en œuvre la politique nationale du développement des services postaux et financiers à travers la prise en charge de prestations sur l'ensemble du territoire national tout en développant les infrastructures liées

2.1. L'organisation d'Algérie Poste

2.2 .Les activités, missions et les visions de l'EPIC Algérie Poste :

Les principales activités d'Algérie Poste sont :

- **Le courrier** ; Algérie Poste exploite le service courrier sous toutes ses formes et veille à mettre en place tout service connexe en rapport avec l'exercice des activités courrier et colis.
- **La gestion des prestations du partenaire CNEP banque** ; à travers le service Epargne Postal.
- **Le service courrier exprès relevant de sa filiale EMS** ; un service qui consiste à collecter, transmettre et distribuer des correspondances, documents ou marchandises dans un délai court. Algérie poste garantit à sa clientèle un emballage adapté et sécurisé pour tous ses envois EMS.
- **La philatélie** ; domaine où Algérie Poste possède une renommée mondiale et ses principales missions peuvent se résumer principalement à :
 - o L'émission des Timbre-poste et toute autre marque d'affranchissement et valeur fiduciaire postale.
 - o Les activités relevant du régime de l'exclusivité en matière de poste aux lettres n'excédant pas respectivement: 250g en 2006 et 50 g en 2008 (Décret 03 /397 du 6 décembre 2004) et en matière de services financiers postaux.
- Tout autre service de collecte, de transport et de distribution d'objets et de marchandise.
- La collecte de fonds au profit de la DG CNEP.
- La collecte de fonds à travers le service des chèques postaux.
- L'émission et le paiement des mandats postaux.
- Le paiement des pensions.
- Le paiement des allocations forfaitaires et indemnités d'intérêt général pour le compte du Ministère du travail et de la protection sociale.

- La vente de vignettes automobiles.

Par ailleurs, Algérie Poste est présente sur l'ensemble du territoire national avec 3271 bureaux de poste:

- Plus de 3700 Etablissements Postaux ;
- Une densité postale de 10955 habitants par bureau de poste.
- Plus de 3000 bureaux sont raccordés au réseau informatique permettant d'offrir les mêmes prestations à toute catégorie de clientèle et en temps réel, telles que :
- Retrait, versement sur comptes CCP ou CNEP
- Transfert électronique de fonds
- Collecte, distribution et suivi électronique du courrier rapide (EMS)
- Imputation des salaires

En finalité, Algérie poste aspire à :

- Etre le leader
- Regagner la confiance du client
- Assurer une croissance rentable et durable
- Être au service de tous les citoyens
- Offrir des prestations de qualité

Conformément à l'organigramme présenté ci-dessus, les entités d'Algérie Poste sont constituées de la Direction Générale, les Directions des Unités Postales de Wilaya et les Etablissements Postaux.

ANNEXE D

L'organisation de l'Audit interne au sein d'Algérie Poste :

1. Historique :

Avant 2010

- Existence d'une Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion

2010

- Réorganisation d'Algérie Poste, instaurant un nouvel organigramme avec une Direction de l'Audit et du Contrôle Interne

2012

- Formalisation de l'organisation Interne de la DACI, en 03 sous directions (y compris celles des enquêtes nationales et du contrôle interne et celle en charge de la prévention et lutte contre le blanchiments d'argent)

2015

- Séparation des activités de l'Audit et de l'Inspection avec la création d'une direction centrale de l'Inspection

2016

- Promotion de la Sous de Prévention et de Lutte Contre le Blanchiment d'Argent et le Financement du Terrorisme en Direction Projet, sous l'autorité du Directeur Général

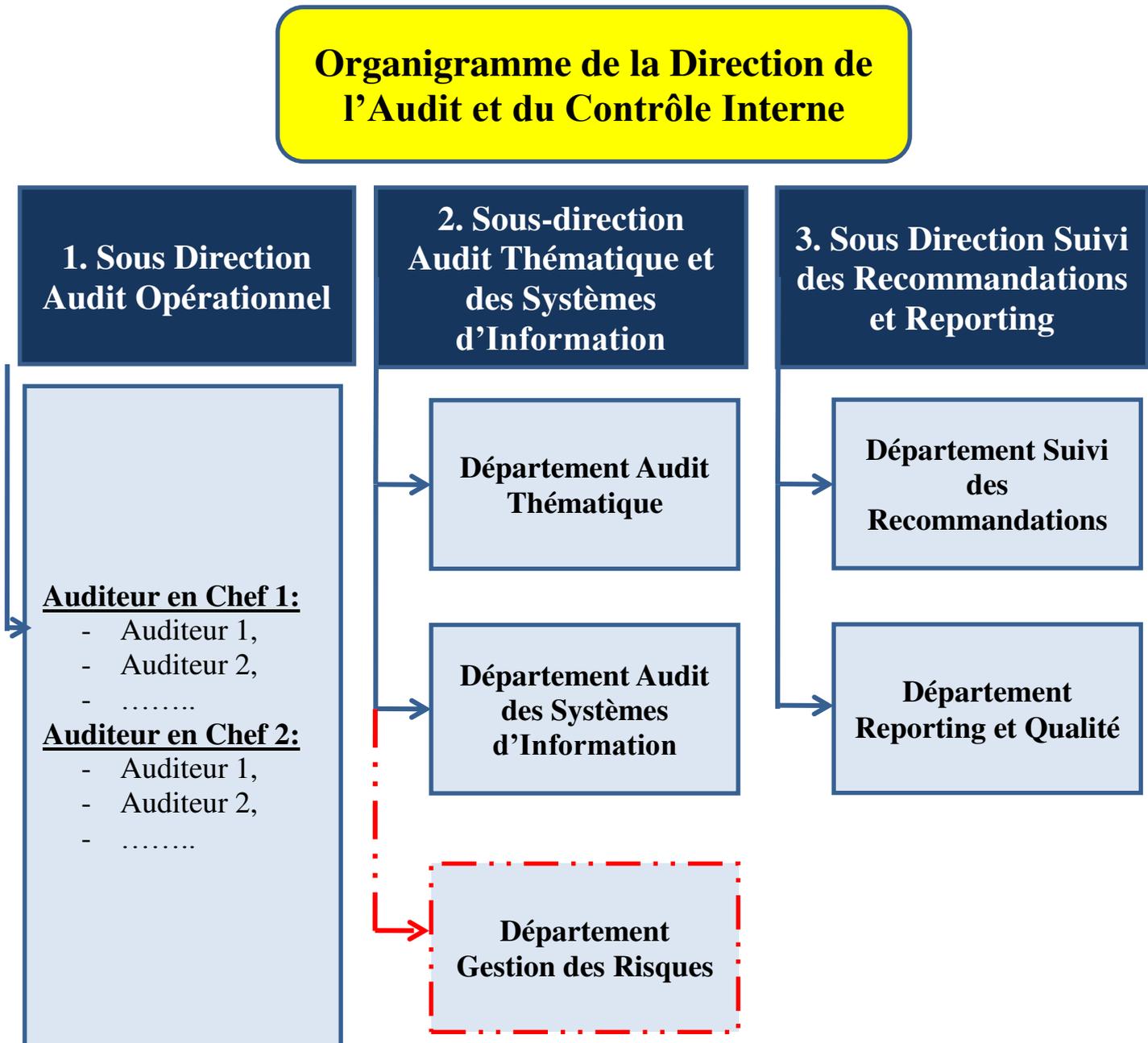
2017

- Restructuration de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne en trois (03) Sous Directions :
 - Audit opérationnel ;
 - Audit thématique et des SI ;
 - Suivi des recommandations et reporting

2. Présentation de la Direction de l'Audit Interne :

La direction centrale de l'Audit et du contrôle interne (DACI) est placée sous l'autorité du Directeur Général et dirigée par un Directeur assisté d'un sous-directeur et de chefs départements.

Organigramme de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne :



Source : Document interne d'AP

2.1. Missions Globales de la Direction :

La direction centrale de l'audit et du contrôle interne a pour principales missions :

- Définir l'orientation et l'organisation des contrôles et veiller à leur exécution ;
- Effectuer les audits des systèmes de gestion mis en place par les services gestionnaires et de s'assurer de leur qualité et fiabilité ;
- Mettre en place un dispositif de reporting permanent et régulier des audits ;
- Elaborer le plan d'action et le bilan des audits annuellement ;
- Proposer des mesures appropriées à la mise en place de système de gestion et contrôle efficace.

2.2. Composante de la Direction :

La direction centrale de l'Audit et du contrôle interne est composée selon son organisation en trois sous-directions :

- Sous-direction de l'Audit Opérationnel.
- Sous-direction de l'Audit thématique et système d'information.
- Sous-direction des Recommandations et Reporting.

2.2.1. Sous-direction Audit Opérationnel :

Organisée en deux Auditeurs en Chef, au rang de Chefs de Missions et une équipe d'auditeurs itinérants :

- Concevoir la méthodologie de contrôle opérationnel spécifique au réseau et structures déconcentrées, en assurant une analyse organisationnelle et procédurale des structures réseau auditées et un système d'évaluation efficace du dispositif de contrôle interne y relatif ;
- Mener les missions d'audit opérationnel planifiées et/ou ponctuelles commanditées par le Directeur Général, selon les phases de conduite habituelles (préparation, investigations et analyse, restitution) ;
- Elaborer le volet « Audit Opérationnel » du rapport annuel de Contrôle Interne de l'Etablissement ;
- Participer dans l'élaboration des procédures de la DACI et fournir les informations nécessaires à la production des reportings.

2.2.2. Sous-direction Audit Thématique et des Systèmes d'Information :

2.2.2.1. Département Audit Thématique :

- Concevoir les méthodologies de contrôle thématique (des métiers et activités supports) et un système d'évaluation efficace du dispositif de contrôle interne relatif à chaque thème ;
- Mener les missions d'audit thématiques, selon le planifiées et/ou ponctuelles commanditées par le Directeur Général, selon les phases de conduite habituelles (préparation, investigations et analyse, restitution) ;
- Elaborer le volet audit thématique du rapport de Contrôle Interne de l'Etablissement;
- Participer dans l'élaboration des procédures de la DACI et fournir les informations nécessaires à la production des reportings.

2.2.2.2. Département Audit des Systèmes d'Information :

- Concevoir la méthodologie de contrôle des systèmes d'information et ce, en termes de paramétrage des informations nécessaires à la prévention des risques et de restitution et traitement des données ;
- S'assurer de l'existence d'un système de sécurité informatique performant (avec l'assistance d'une expertise technique appropriée) ;
- Mener les missions d'audit SI (dans les mêmes conditions des audits thématiques);
- Elaborer le volet audit SI du rapport de Contrôle Interne de l'Etablissement ;
- Fournir les informations nécessaires à la production des reportings.
- Prise en charge du volet gestion des risques par la sous-direction :

2.2.2.3. Département Gestion des Risques:

En l'absence d'une structure en charge de la gestion des risques, volet indispensable à la définition des risques et à la priorisation des actions de contrôle périodique, la DACI inclut dans son champ d'intervention, un département dédié à cet effet, et ce afin d'optimiser la planification des missions d'audit, à travers les missions suivantes :

- Concevoir les outils d'identification, de suivi et de maîtrise des risques (cartographie des risques) définir l'approche adaptée (bottom-up, top-down) ;

- Mener la campagne d'identification des risques inhérents à chacune des activités en assistant les pôles métiers et en définissant les critères objectifs d'évaluation et de mesure ;
- Mettre en place un système de collecte des incidents risques opérationnels.
- Définir le processus de suivi des recommandations adapté à chaque nature d'activité (mode opératoire, base de données et/ou applicatif) ;
- Arrêter, avec les audités, les plans d'action pour la mise en œuvre des recommandations d'audit et les jalons de clôture y afférents ;
- Alimenter la base de données par les recommandations émises lors des missions d'audit ;
- Suivre périodiquement le taux d'avancement de la mise en œuvre des recommandations ;
- Lancer une mission de suivi le cas échéant.

2.2.3. Sous-direction Suivi des Recommandations et Reporting :

- Assurer la mise à jour du manuel des procédures d'audit, de la charte et du code de déontologie ;
- Evaluer la qualité des missions d'audit et assurer leur conformité aux procédures établies et aux normes régissant la fonction, formuler les préconisations nécessaires à leur amélioration ;
- Concevoir les reportings et états de restitution des activités de la DACI, y compris ceux relatifs à la cartographie des risques, (tant qu'elle fasse partie de ses activités) ;
- Assurer l'archivage des missions clôturées et le classement des documents y relatifs

ANNEXE E

Questionnaire sur ALGÉRIE POSTE

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin d'études en Audit et Contrôle de Gestion, qui porte sur: " L'audit de communication externe comme outil d'amélioration de l'image des entreprises" chez ALGÉRIE POSTE, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions qui suivent.

Merci d'avance!

Connaitre l'enquêté (e)

Afin de mieux cerner notre objectif de recherche, il est primordial de connaitre ces quelques détails:

Quel est votre âge?

Que faites-vous dans la vie?

Quel est le média que vous utilisez le plus?

Connaissance d'ALGERIE POSTE

Connaissez-vous Algérie Poste?

Comment connaissez-vous Algérie Poste?

Connaissez-vous les services qu'elle propose?

Citez nous quelques services qu'AP propose ?

Etes-vous satisfaits de ses prestations ?

Avez-vous des suggestions à faire pour ALGERIE POSTE ?

ANNEXE F

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE** Ministère de la poste et des technologies de l'information et de
la Communication **Direction Générale d'Algérie Poste**
**Direction de la
Communication**
**Sous-direction de la Communication
Externe**



Stratégie et plan d'action communication pour 2016



I. plan d'action

La stratégie de communication pour 2016 ne peut faire l'impasse sur les principes cardinaux d'une communication saine et avantageuse à l'entreprise.

A sa base, une bonne communication via une information à diffuser de manière permanente, et à travers des canaux choisis pour leur influence (lectorat, audimat...), leur efficacité et objectivité.

C'est dans ce contexte qu'il est impératif d'identifier, au plus vite, les thématiques de communication à développer et par là formuler les messages à diffuser tant en interne qu'à destination du grand public.

Cela suppose, à priori, de bien choisir les actions de communication à mettre en œuvre et les médias à utiliser en fonction du couple objectif/cible.

Toutefois, il est à signaler qu'un tel travail doit associer et impliquer toutes les composantes de l'entreprise (Directions, services...). Car, il est impératif que nous communiquions bien entre nous, en interne d'abord.

I- Les actions de la Communication externe:

I-1- Développement et promotion de l'image de l'entreprise:

L'image de l'entreprise est très importante pour la santé de ses affaires. Par conséquent, il est nécessaire de la soigner en permanence. Dans ce cadre, des actions sont inscrites à notre agenda de 2016, à savoir :

Travail sur une nouvelle palette de supports de diffusions des messages d'Algérie Poste (affichage, maquettes, brochures et autres supports publicitaires) ;

Développement de nouveaux partenariats utiles et stratégiques, à même d'accompagner notre action sur le terrain, et de s'assurer une visibilité, au-delà de la publicité, et ce en participant à des manifestations tel que les Salons Med-It, Sicom, Siftech ainsi que d'autres foires et/ou expositions.

Participation dans des actions caritatives largement médiatisées à l'occasion des fêtes religieuses et de mois de Ramadhan,

la mise en place d'un programme de journées portes ouvertes à l'échelle nationale ;

I-2 - Développement des relations publiques et médias

Pour s'assurer d'une meilleure lisibilité de notre message, et une visibilité de notre entreprise dans l'espace public, la Direction de la Communication table sur une feuille de route opérationnelle ambitieuse pour 2016.

Dans cette logique, des chantiers sont inscrits dans le plan d'actions pour 2016, Dans ce cadre, il est prévu :

La diversification et la fidélisation des relations avec les médias (presse écrite, presse électronique, audiovisuel...), et l'assurance d'une information en continue avec des documents presse bien élaborés, et la création d'une base de données et de contact à même de permettre une large diffusion de l'information,

Création d'un Club de presse d'Algérie Poste, lequel devra regrouper les journalistes spécialisés dans le secteur,

Organisation du Forum trimestriel d'Algérie Poste, où les cadres du secteur seront privilégiés pour une communication pratique sur les évolutions de notre secteur,

Organisation de campagne d'e-mailing et d'e-faxing et par voie d'SMS, à chaque fois que le besoin se fasse sentir afin de mieux communiquer sur des questions d'intérêt capital et pour toute promotion ;

Mise en place d'un planning de communication par presse interposée, particulièrement dans la presse spécialisée,

Exploiter les espaces offerts par les organes publics d'information pour une communication permanente via l'APS, les radios (nationales et locales notamment), télévision, ainsi que les différents organes publics ;

Diffusion de communiqués publics, et à travers la presse, autour de chaque nouveauté et/ou activité d'Algérie Poste pour assurer une permanente présence dans l'espace public et médiatique,

1- Développement de la communication digitale :

Une nouvelle stratégie numérique sera déployée avec des cibles variées et diversifiées, impliquant non seulement notre espace web, mais d'autres circuits d'intervention dont notamment les réseaux sociaux (facebook, Linked-In, Viadeo, Twitter, Youtub...).

Pour ce faire, il est prévu :

La Conception et le développement d'une nouvelle plate-forme web (portail web de l'entreprise),

Création d'une newsletter hebdomadaire et d'une application contenant tous les services offerts, téléchargeable sur Google Store et exploitable sur Android (téléphones portables, smartphones, Smart TV...);

Création d'un espace requêtes et suggestions sur le site www.poste.dz, lequel constituera une sorte d'écoute attentive aux besoins de la clientèle ;

Assurer la sensibilisation et la promotion via le site internet de services en ligne et mobile

Réalisation de flashs publicitaires destinés à la vulgarisation des nouveaux produits d'Algérie Poste ;

2- Renforcement de l'encrage de l'identité d'Algérie Poste

par le développement de la communication visuelle, et ce à travers :

la Vulgarisation de la charte graphique et sa déclinaison à travers les différents supports de communication (Courrier interne-externe-banner-affiches-signalétique, ...) et Déployer la Charte Ethique .

renouveler et doter les structures opérationnelles par de nouveaux supports de communication et affichages par utilisation des Outils basiques de communication/information (uniformes et véhicules avec logo, papier à en tête, dépliants,.....)

rédaction d'une brochure de présentation des activités annuelles , prospectus, dépliant, CATALOGUE

En ce sens, et concernant le volet événementiel, il est prévu :

La mise en œuvre d'un programme de manifestations annuel, dans le but d'assurer la visibilité d'Algérie Poste lors des manifestations les plus en vues, à l'image du SICOM, SIFTECH, MED-IT et autres foires et expositions ;

L'identification d'événements et autres actions à parrainer ou à sponsoriser, ces actions constituent un outil efficace permettant à l'entreprise de prouver sa notoriété et sa bonne santé financière.

Préparation et mise en œuvre d'un programme d'activités en vue de la célébration des journées mondiales de la femme (8 mars) et celle de la journée mondiale de la Poste (9 octobre) ;

Actions prévues

Fiches Explicatives

*Développement et
promotion de l'image
de l'entreprise*

Fiches n°

01

Supports de diffusion du message d'Algérie Poste

Le message d'Algérie Poste passe par plusieurs canaux de diffusion. Il s'agit là, particulièrement de la publicité directe qui implique plusieurs supports. Dans ce cadre, et vu que l'effort d'amélioration ne doit s'arrêter, tant il est en permanente évolution, appelle à la réalisation d'une nouvelle palette de supports de diffusion.

Dans ce cadre, et en l'application de la nouvelle charte graphique (en projet), il est impératif de revoir les conceptions des différents supports à réaliser.

En ce sens, si la réalisation relève du service infographie, il demeure qu'en ce qui concerne les produits destinés à l'extérieur, le département de la promotion de l'image de l'entreprise relevant de la Sous-direction de la Communication Externe, est chargé de travailler sur le message à délivrer, la présentation et le suivi des réalisations, selon la demande qui lui sera soumise dans le cadre des différents programmes (développement et lancement de nouveaux produits, actions de l'entreprise...).

Le département en question est ainsi chargé de faire le suivi des différentes réalisations, à savoir :

- L'affichage ;
- Maquettes des spots et autres supports publicitaires présents dans l'espace public ;
- Elaboration et mise à jour des textes à introduire dans les différentes brochures et autres dépliant ou flyers qui seront diffusés via les bureaux de poste et dans les Salons auxquels participe Algérie Poste.
- Participation à l'élaboration du texte publicitaire et le choix du message dans les différents supports de publicité destinés au grand public.

Fiches n°

02

Développement de nouveaux partenariats et action sociale

Le développement de nouveaux partenariats utiles et stratégiques, à même d'accompagner notre action sur le terrain, et de s'assurer une visibilité, au-delà de la publicité, est à la base de toute action à entreprendre.

Listing des éventuels partenaires :

Le département chargé de la Promotion de l'image de l'entreprise, est chargé d'établir un listing des entreprises, institutions et autres organismes afin de pouvoir véhiculer une image saine et bénéfique pour l'entreprise, à travers notamment la participation à des actions et autres manifestations publiques, où des plans de communication spécifiques seront élaborés pour chaque événement.

Participation aux salons et autres événements :

Dans ce cadre, et en plus des Salons auxquels nous avons l'habitude de participer (Med-It, Sicom, Siftech), des fiches explicatives seront réalisées pour chaque événement, avec pour chaque manifestation, un plan de communication et des thématiques spécifiques à développer selon la nature de l'événement et les objectifs d'Algérie Poste. La même opération sera reconduite dans le cadre de la mise en place d'un programme de journées portes ouvertes à l'échelle nationale, où un planning sera élaboré, en plus des plans de communication à appliquer.

Actions caritatives :

Pour réaffirmer à chaque fois que de besoin l'intérêt particulier qu'accorde Algérie Poste à l'action sociale, et par là mettre en valeur son caractère d'entreprise au service exclusif de la société, le département chargé de la promotion de l'image de l'entreprise est chargé d'identifier les événements susceptible d'apporter un plus à l'entreprise, et par là établir des fiches technique pour chaque action. Un programme accompagné des contacts à établir (association, croissant rouge, organisations caritatives...) sera mis en place.

*Développement des
relations publiques et
médias*

Fiches n°

01

Fidélisation des relations avec les médias

Une bonne communication en externe ne peut faire l'impasse de la relation privilégiée avec les médias, toutes catégories confondues. Dans ce cadre, et pour mieux entretenir de meilleurs échanges avec les professionnels des médias, et les ramener à véhiculer une image positive d'Algérie Poste, et par là faire le contrepoids avec la « mauvaise presse » souvent penchée sur le factuel (manque de liquidité, dénonciations, mouvements sociaux des travailleurs, détournements au niveau des bureaux de poste...), le département chargé de la relation avec les médias est chargé de :

- L'établissement et la mise à jour d'un annuaire des entreprises de presse par catégorie (écrite, audiovisuelle, spécialisée...), comportant les noms et les contacts des responsables de rédactions ;
- L'établissement d'un listing des journalistes qui s'intéressent à Algérie Poste, afin de pouvoir prendre attache avec eux et établir une relation directe, dans la finalité de leur fournir l'information la plus juste et les ramener à traiter l'info positive pour l'entreprise, et par là éviter les erreurs d'appréciation et les tir au flanc journalistiques, sachant que le gros des articles traitant d'Algérie Poste relève du commentaire pur de journalistes, souvent mal informés, ou « briefés » par des sources intéressées ou voulant porter atteinte à l'image de l'entreprise ;
- L'assurance d'une information en continue et l'élaboration de documents presse à diffuser lors des événements et autres rencontres avec la presse ;
- Organisation de campagne d'e-mailing et d'e-faxing et par voie d'SMS, et mise en place d'un planning de communication par presse interposée, particulièrement dans la presse spécialisée,
- Diffusion de communiqués publics, et à travers la presse, autour de chaque nouveauté et/ou activité d'Algérie Poste pour assurer une permanente présence dans l'espace public et médiatique,

Fiches n° **02**

Le Forum de la Poste

Le **Forum de la Poste** prévu dans notre plan d'action stratégique de communication pour 2016, s'inscrit en droite ligne de la démarche entreprise par la Direction Générale d'Algérie Poste. L'objectif recherché étant de donner un nouveau souffle à la communication externe de l'entreprise, en privilégiant un échange structuré et efficace avec nos partenaires médias, et à travers eux le grand public.

Cette rencontre formelle avec la presse, est basée sur une approche pédagogique qui met en avant la nécessité d'expliquer et de fournir le maximum d'informations, à propos de nos activités, services et perspectives d'évolution de l'entreprise, selon le business-plan et le plan marketing tracés.

Trois axes principaux guident notre démarche : permettre un meilleur accès à l'information concernant les services offerts aux particuliers et aux entreprises, l'enlèvement des zones d'ombre et les mal-compréhensions qui, souvent induisent les journalistes de la presse nationale en erreur, et enfin donner une meilleure image d'Algérie Poste en tant qu'une entreprise qui communique suivant les standards connus dans le domaine, et par là s'assurer de meilleurs échos dans les médias.

De là, et pour s'assurer de la réussite de ce Forum périodique, il est recommandé qu'en plus des différents documents-presse à produire et diffuser à chaque fois suivant des ongles spécifiques, en relation avec le sujet traité, les cadres du secteur seront privilégiés pour une communication pratique sur les évolution de notre secteur, et pour de meilleures explications à fournir à chaque fois au grand public à travers des conférences techniques en relation avec l'actualité de notre secteur.

Pour ce qui est de la programmation, nous préconisons les dates et thématiques ci-après :

1^{er} Forum : Le jeudi 04 février 2016

Thème : Les services financiers : la Poste au diapason des nouveaux marchés

2^{ème} Forum : Le jeudi 05 mai 2016

Thème : Intégration et généralisation des TIC : la Poste à l'heure des grandes transformations

3^{ème} Forum : Le jeudi 04 Aout 2016

Thème : Le Courrier : un segment en expansion au service de l'économie et du citoyen

4^{ème} Forum : Le jeudi 03 Novembre 2016

Thème : Le réseau postal et service de proximité : défis en ambitions

Moyens à mettre en œuvre :

- Une salle de Conférence avec sonorisation ;
- Un projecteur Data-show grand écran pour les présentations ;
- Une caméra pour immortaliser l'événement ;
- Aménagement d'un plateau avec les couleurs d'Algérie Poste ;
- Calepins et stylos à l'effigie d'Algérie Poste à remettre aux présents avec le document-presse (papier + CD ou Flash Disk)

PS/ Les animateurs doivent être désignés parmi les responsables de chaque direction concernée par le thème abordé. Cette dernière doit au préalable fournir les axes d'intervention ainsi que les données (notamment chiffrées) à intégrer dans le document-presse à diffuser.

ANNEXE G

La communication interne

Interlocuteur: Sous-directrice de la communication interne (Mme MOURAH A.)

Question N°01 : Quels sont les outils de communication interne que vous utilisez ?

Réponse N°01

L'écrit est le premier vecteur de la communication interne beaucoup de messages internes de l'entreprise passent encore par des supports de communication écrits, Bien utilisé, l'écrit permet de transformer des obligations de communication (diffusion d'informations, transmission d'ordres, publication de résultats) en occasions de contacts.

Il revient donc à l'entreprise à ALGERIE POSTE d'élargir ce spectre et de le diversifier en fonction de chaque action de communication programmée en mettant en œuvre les supports écrits appropriés de les utiliser à bon escient, et de gérer strictement l'ensemble.

1. Les supports pour informations de tous les jours:

Presque tous les jours, l'entreprise diffuse à son personnel une information sous différentes formes:

- les notes de service: Contenant des directives ou des explications, l'objet de la note doit apparaître impérativement en haut de la page. le lexique doit être simple et ferme, indiquant clairement les directives à suivre .la note fera un recto seul et sera rédigée selon un enchaînement logique, en évitant les longs paragraphes et les effluves littéraires.
- Les articles et communiqués insérés sur le site web d'Algérie poste www.poste.dz:
CONTENU: résumé d'un événement ou point de situation sur un projet etc., annoncer ,célébrer un événement ou une occasion...
- La fiche signalétique: Elle occupe le minimum d'espace tout en résumant un ensemble d'informations majeures sur un thème particulier (Les éléments essentiels à la fiche signalétique: carte d'identité de l'entreprise (date de création, organigramme...) les activités, les résultats,(chiffre d'affaires..) et l'environnement social(effectifs....)

2. Les supports pour les instruments de dialogue:

- Le tableau d'affichage: support peu coûteux, facile à mettre en œuvre et à gérer .il convient aux informations ponctuelles, simples et directes: il peut véhiculer tout type de messages :

- Informations hiérarchiques: L'encadrement peut utiliser le tableau d'affichage pour diffuser des informations professionnelles, structurelles, Sociales, Pratiques et extraprofessionnelles
- Informations salariales: Un panneau d'affichage peut être aussi un lieu d'expression pour l'ensemble des salariés (petites annonces, messages...)
- Informations légales: la loi impose à l'entreprise d'afficher certaines informations concernant la santé, la sécurité, et les droits et devoirs fondamentaux des salariés.
- Les sondages et questions ouvertes: Il y a deux moyens de connaître l'opinion du personnel: le questionnaire (sondage) ou écouter ses interrogations (questions ouvertes). Le sondage consiste à aller vers le salarié .Le sondage repose sur l'anonymat, pour favoriser la liberté d'expression et au suivi car il est impératif de donner suite à une enquête ou de répondre à des questions posées.
- Les messages du DG de l'entreprise: le directeur Général d'Algérie Poste fait passer à chaque occasion un message aux salariés sous forme de lettre adressée à tous les salariés d'Algérie poste au niveau national , ce message est envoyé aussi par mail, diffusé et affiché aussi sur le site web.

d'Algérie poste dans la rubrique MOT DU DG et à travers les réseaux sociaux 'Algérie poste en deux langue Arabe et Français:

- La revue de la poste مجلة البريد : la revue de l'établissement constitue l'un des éléments majeurs de la communication interne. Conçue prioritairement comme un vecteur d'informations vers les salariés, la revue de l'entreprise permet en outre une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel à travers des messages cibles et des articles qui permettent, entre autre, de faire fédérer les employés autour de quelques valeurs, de les mobiliser autour de certains enjeux, voire de les faire évoluer dans le cadre de projets de restructuration, Téléchargeable sur le site d'Algérie poste et disponible bientôt en forma papier.... . o la revue de presse de l'Etablissement: Permet de rassembler les articles parus dans divers journaux d'entreprise et sur l'environnement dans lequel elle évolue.
- communication électronique via le site web d'Algérie poste (communiqué de presse, articles, appels à candidature, espace postier...), via la messagerie

- les séminaires de sensibilisation, de formation et d'études et organisation des réunions de travail
- organisation des événements internes comme :
- ✓ célébration de la journée mondiale de la femme chaque année à l'honneur de la femme postière.
- ✓ organisation de la marche des facteurs chaque année ou plus de 400 facteurs et factrices venus de quatre coins du pays participe à cette manifestation.
- ✓ célébration de la journée mondiale de la poste

Question N°02 : Quels sont les outils que vous jugez plus performants?

Réponse N°02

Avec la digitalisation, la communication interne au niveau d'Algérie poste entame sa mutation : confluence des canaux de communication, développement des technologies digitales, intelligence artificielle, information en temps réel...

L'heure du digital a sonné pour la communication interne et en externe aussi!

La communication financière

Interlocuteurs : La directrice de communication (Mme BETROUNE N.)

Question N°01: Existe-t-il une personne chargée de la communication financière ?

Réponse N°01 :

Oui, Le DFC, les managers au niveau central et au niveau des wilayas ainsi que le 1er responsable de l'entreprise.

Question N°02 : Quelle est la cible de cette communication ?

Réponse N°02 :

Les cibles ou destinataires de la communication financière sont généralement :

- les partenaires économiques
- les actionnaires potentiels
- les décideurs économiques
- les analystes économiques
- les gestionnaires de fonds
- la presse spécialisée

- plus rarement le grand public

Question N°03 : Quelles sont les informations communiquées ?

Réponse N°03 :

- Chiffre d'affaire réalisé
- Résultat

La communication de crise

Interlocuteurs : La directrice de communication (Mme BETROUNE N.)

Question N°01: Qui communique les informations en cas de crise ?

Réponse N°01:

Dans la situation de crise, un porte-parole officiel est désigné, voire un porte-parole par thèmes (technique – RH – Courrier, la Monétique...) autour de la crise.

Question N°02: Quels sont vos interlocuteurs en situation de crise ?

Réponse N°0 2:

Il faut garder en mémoire qu'en cas de crise on ne parle pas uniquement à un journaliste avide d'informations mais aussi, à travers lui, à des lecteurs c'est-à-dire au grand public mais aussi au personnel de l'institution, qui en cas de crise apprend souvent les nouvelles via la presse plutôt que par la communication interne de l'entreprise.

Question N°03: Comment gérez-vous vos relations avec les médias en situation de crise ?

Réponse N°03:

La presse fait partie du jeu de la communication, elle est incontournable. On s'en sert pour ventiler des bonnes nouvelles, il faut accepter de lui faire face pour les mauvaises nouvelles.

Question N°04: Quelle stratégie adoptez-vous en situation de crise ?

Réponse N°04 :

La crise, évènement inattendu dans la majorité des cas, est constituée d'une succession de dysfonctionnements perturbant le cours normal des activités de l'entreprise, et dont l'ampleur ainsi que l'intérêt des médias augmentent rapidement.

Se préparer à une communication de crise est primordial, car cela permet à l'entreprise de réduire l'effet surprise de cette dernière. Les responsables de la communication doivent pouvoir reconnaître les risques de crise les entourant (à l'interne comme à l'externe) et être prêts à toutes les éventualités grâce à des simulations et des plans de communication préétablis. Ils doivent aussi maintenir une bonne image de leur entreprise auprès de toutes les

parties prenantes (médias, public, partenaires économiques, autorités locales, ...), ce qui peut considérablement aider à sortir d'une crise avec de moindres conséquences.

En temps de crise, une équipe composée du responsable de la communication, du Directeur Général, des responsables métier sont convoqué en urgence pour préparer des messages des communiqué de presses à transmettre aux médias, désigner un intervenant qui va animer une conférence de presse, ou intervenir sur les chaînes de la télévisions et les radios locales...

Notre stratégie est de:

Toujours communiquer, même dès le début de la crise : prévoir plusieurs points d'infos par jour selon le degré d'importance de la crise;

Ne pas attendre d'avoir toute l'information pour communiquer : il est préférable de donner de l'information et de l'affiner au fur et à mesure, cela donne une plus grande impression de transparence. Si on ne connaît pas encore les détails de la crise, ne pas hésiter à le dire cela permet de rassurer, de se positionner par rapport à la crise : **«Nous n'avons pas encore d'information à ce propos mais nous mettons tout en œuvre pour identifier les causes. Nous ne manquerons pas de revenir vers vous au plus tôt !»;**

Désigner un porte-parole officiel voire un porte-parole par thèmes (technique – social –...) autour de la crise.

Prévoir un support d'information (type communiqué de presse, même laconique) pour les journalistes.

Répondre aux demandes des journalistes

Assurer le suivi de l'information vers les médias à J mais aussi à J+1, J+2, J+3... jusqu'à extinction de la crise.

Question N°05 : Comment mesurez-vous l'impact de votre communication de crise ?

Réponse N°05 :

A l'heure du tout-média et des réseaux sociaux, difficile pour les entreprises d'échapper aux crises qui portent atteinte à leur image de marque. Il faut juste réagir vite et de façon proportionnée pour enrayer l'écho médiatique. La Direction de la communication s'est adaptée à cette nouvelle donnée et les techniques sont de mieux en mieux rôdées.

la direction communication travaille toujours pour mettre en place les facteurs qui conditionnent l'efficacité de la communication de crise : la transparence, la clarté, cohérence

entre produit et communication,

La communication financière

Interlocuteurs : La directrice de communication (Mme BETROUNE N.)

Question N°01: Existe-t-il une personne chargée de la communication financière ?

Réponse N°01 :

Oui, Le Directeur des finances et de la comptabilité (DFC), les managers au niveau central et au niveau des wilayas ainsi que le 1er responsable de l'entreprise,

Question N°02 : Quelle est la cible de cette communication ?

Réponse N°02 :

Les cibles ou destinataires de la communication financière sont généralement :

- les partenaires économiques
- les actionnaires potentiels
- les décideurs économiques
- les analystes économiques
- les gestionnaires de fonds
- la presse spécialisée
- plus rarement le grand public

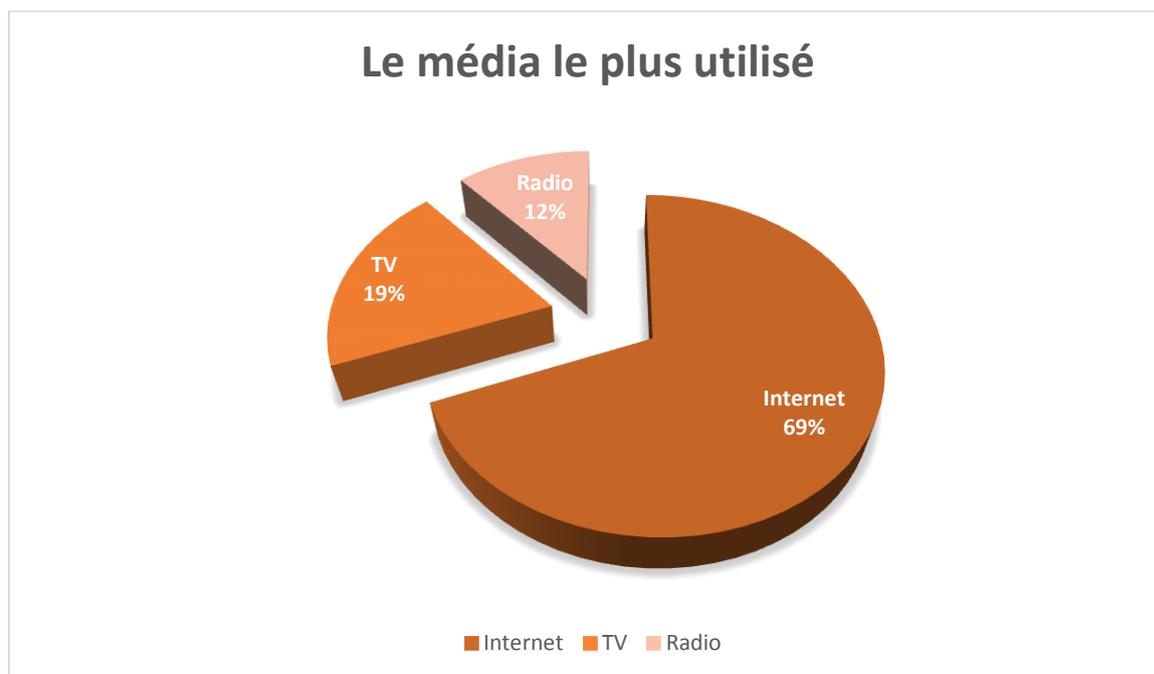
Question N°03 : Quelles sont les informations communiquées ?

Réponse N°03 :

- Chiffre d'affaire réalisé
- Résultat

ANNEXE H

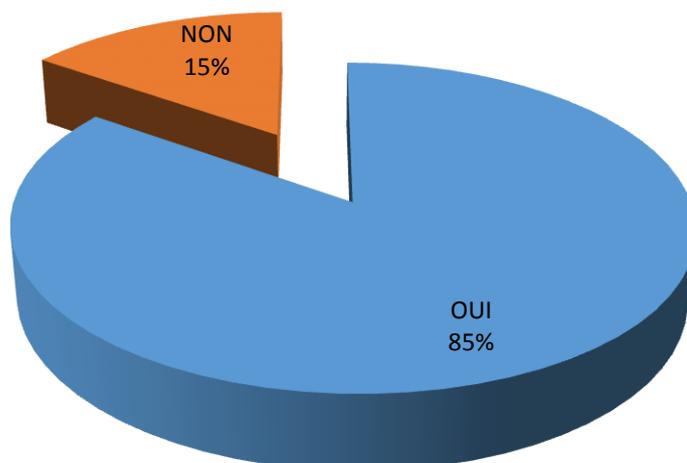
Résultats du questionnaire lancé auprès du grand public



Observations :

La majorité de nos enquêtés auprès du grand public utilisent INTERNET comme média, puis vient en second lieu, la Télévision pour enfin la radio avec un taux de recours faible.

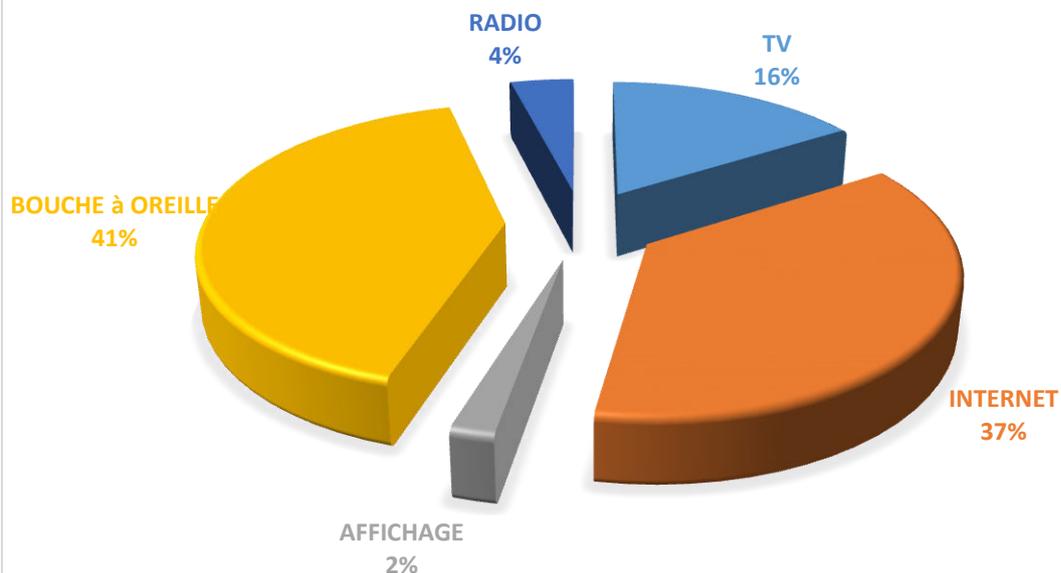
Connaissez-vous ALGERIE POSTE?



Observations :

La quasi-totalité de nos enquêtés connaissent ALGERIE POSTE

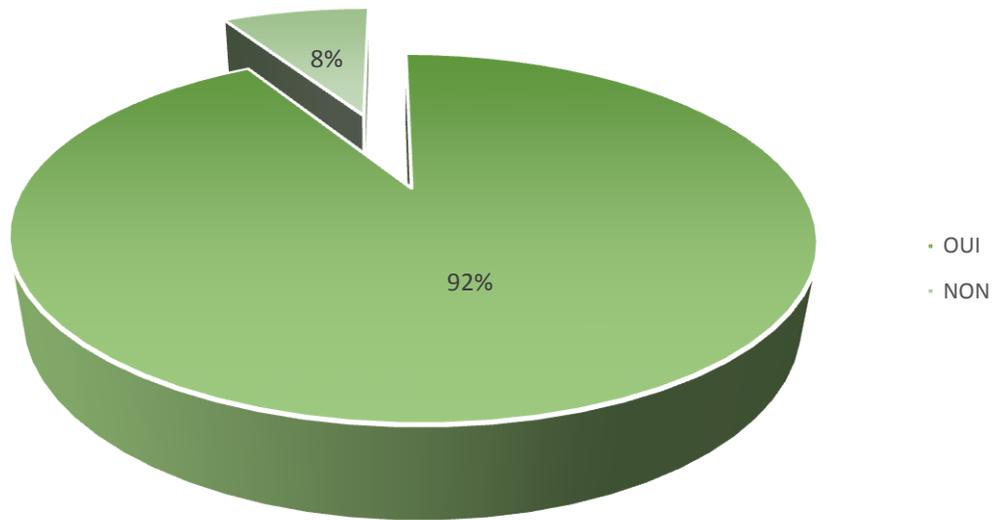
COMMENT CONNAISSEZ-VOUS ALGERIE POSTE?



Observations :

La majorité de nos enquêtés connaissent ALGERIE POSTE de bouche à oreilles, puis au travers Internet, puis viennent la TV et la Radio

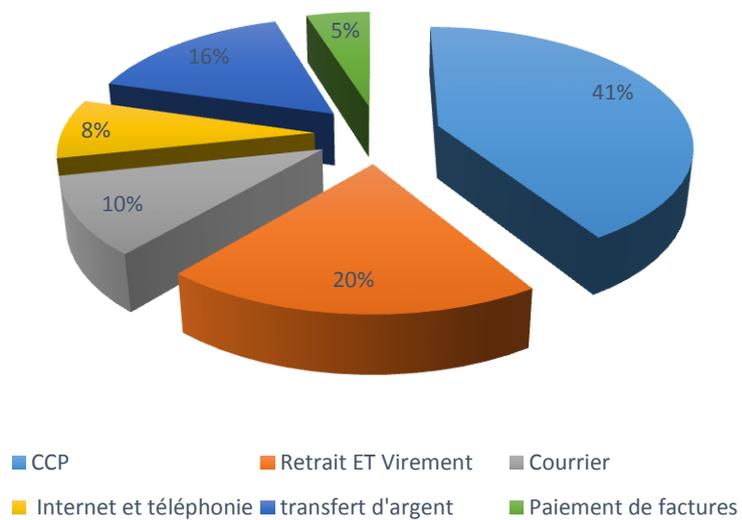
Connaissez-vous les services qu'elle propose?



Observations :

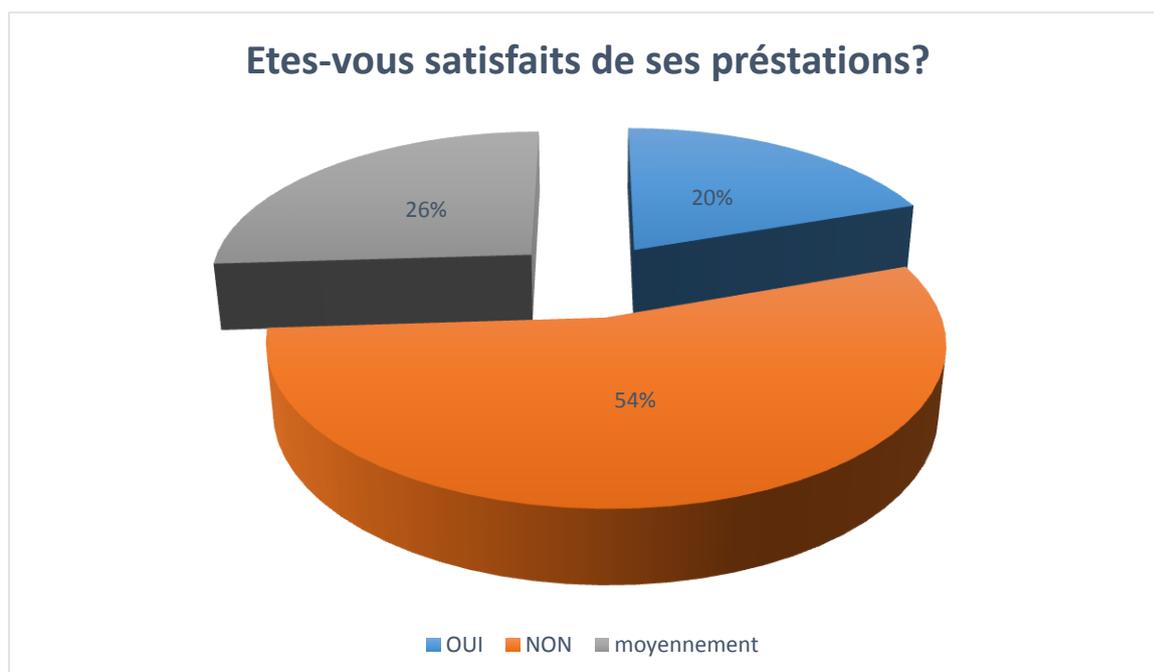
La quasi-totalité des enquêtés connaissent les services qu'ALGERIE POSTE

Citez-nous quelques services proposés par AP?



Observations :

La grande majorité de nos enquêtés ont répondu : CCP, virement et retrait et transfert d'argent



Observations :

D'une manière générale, nous remarquons que les enquêtés ne sont pas assez satisfaits des prestations d'AP.

Interprétations des résultats :

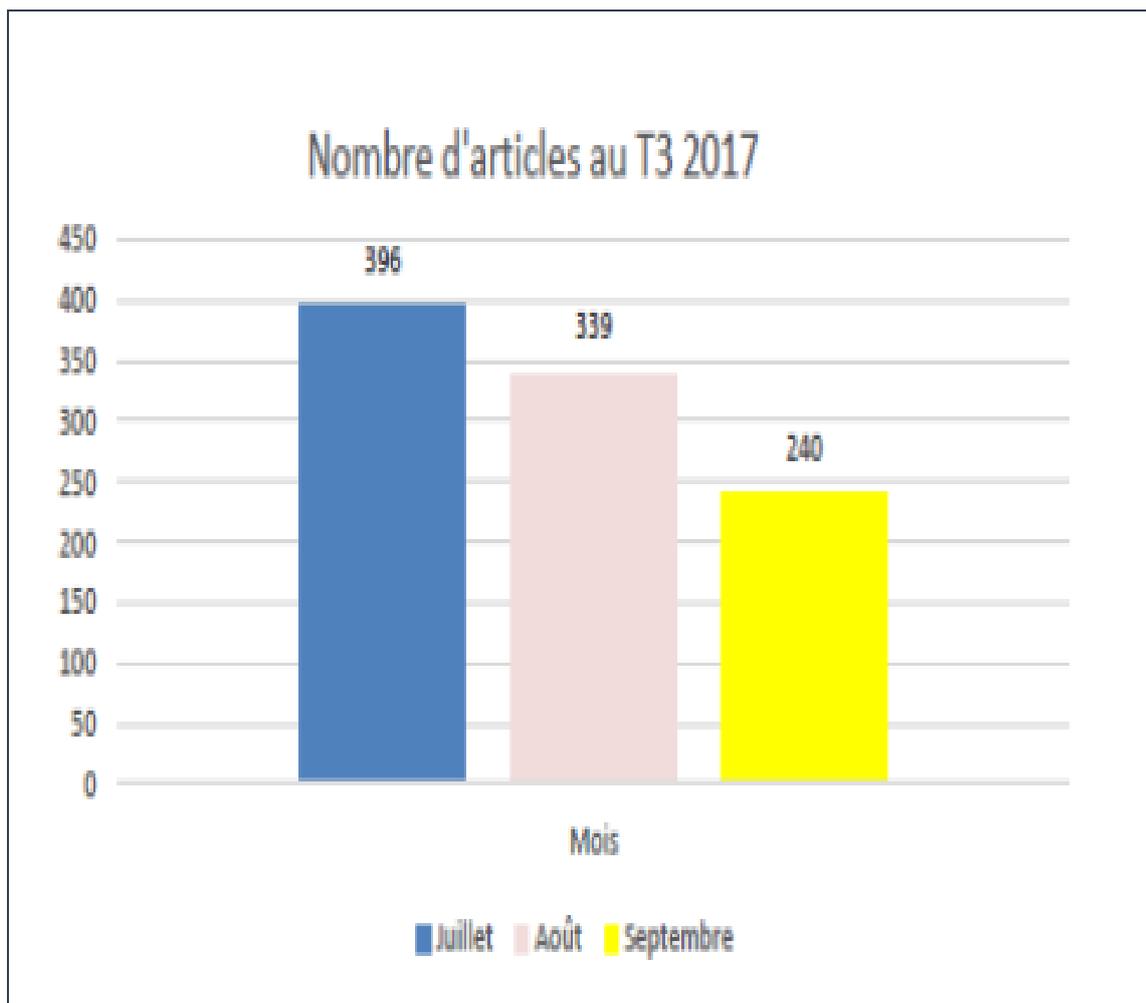
- Du point de vue de notre études, nous constatons que malgré que, la majorité de nos enquêtés connaissent AP, de bouche à oreille et par internet, ils ne connaissent pas tous les services que cette dernière leur proposent ;
- Confusion des services d'AP avec les services d'Algérie TELECOM ;
- Malgré sa présence sur Internet, elle ne met pas en avant ses services et produits ;
- La majorité de nos enquêtés recourent le plus à internet mais toutefois ils ignorent la majorité es services proposés par AP

ANNEXE I

Lieu	Positive	Neutre	Négative	Total
Alger	165	121	173	459
Non précisé	80	84	38	152
Annaba	85	0	1	86
Constantine	20	7	6	33
Oran	10	3	20	33
Tizi Ouzou	7	2	13	22
Oum El Bouaghi	1	1	19	21
Mascara	16	2	2	20
Blida	6	1	7	14
Laghouat	2	0	11	13

La répartition géographique des articles de presse publiés durant ce trimestre montre que :

- La wilaya d'Alger se positionne toujours en tête du classement décroissant les wilayas avec 459 articles, soit 47% du volume global des informations recensées, soit un taux presque identique au trimestre précédent.
- En deuxième position, Annaba représente 3% volume total d'informations, suivie de Constantine et d'Oran (03%).
- Les 05 premières wilayas sont De la région nord du pays.
- aucune wilaya du sud ne figure dans Le top ten.
- Notons que les articles où la wilaya n'est pas précisée représentent 16% du volume total d'information.



Selon cet histogramme, les données collectées par la presse écrite durant la période allant de juillet au mois de septembre 2017 montrent que :

- Le top ten des titres qui ont publié le plus d'articles sur ALGÉRIE POSTE est composé de 9 titres édités en langue arabe et un titre de langue française (El Watan), tout comme le trimestre précédent.

El Watan ce trimestre descend, par contre à la 7^{ème} place, avec 24 articles

Répartition des articles par publication durant le T3 2017

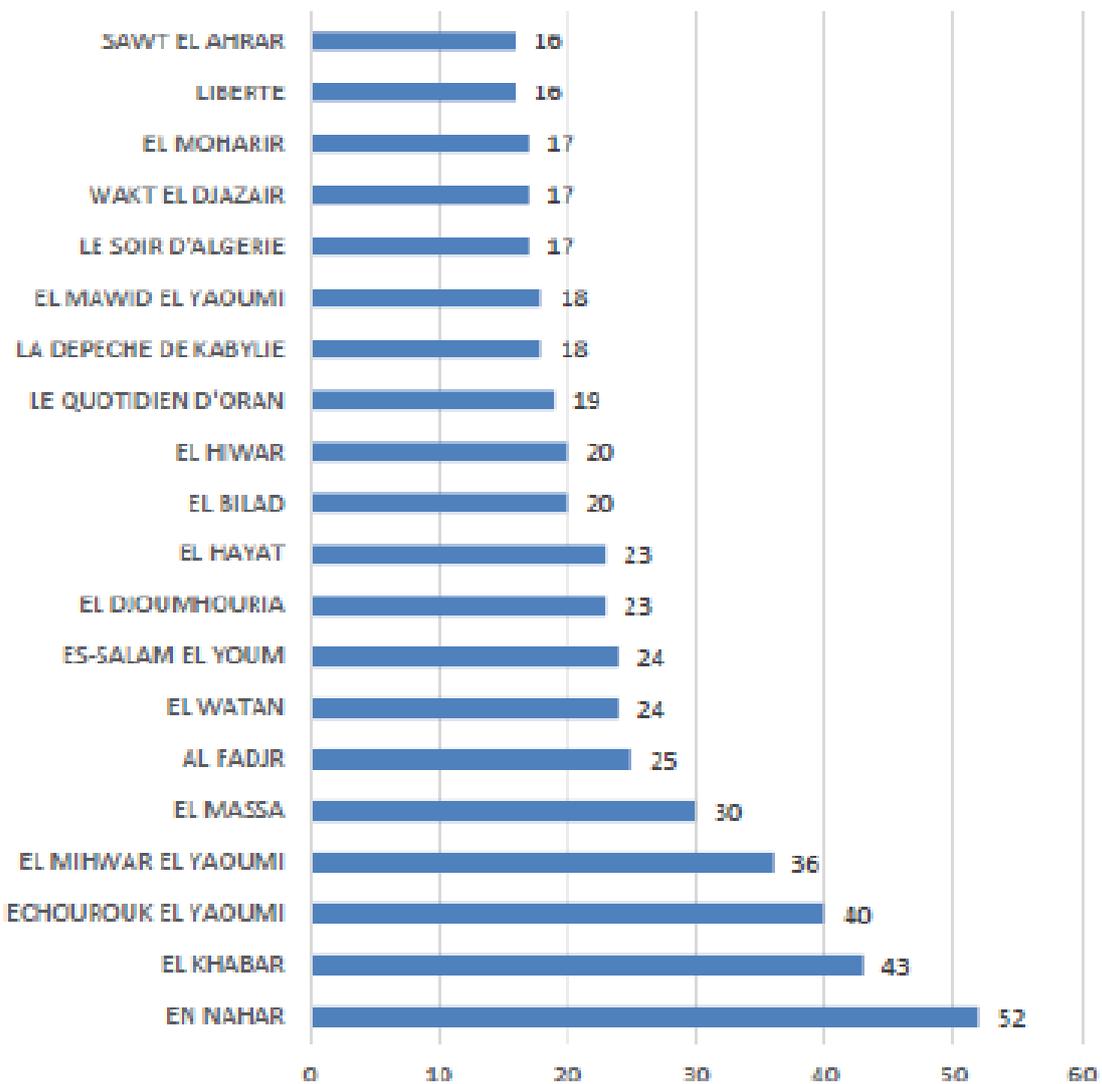


TABLE DE MATIÈRES

Remerciements

Dédicaces

Résumé

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des annexes

Sommaire

Introduction Générale

Chapitre I : La communication externe, Un enjeu important pour les organisations.....15

Introduction.....15

Section 1 : Le cadre conceptuel de la communication.....16

I. La communication16

I.1. Définition de la communication.....16

I.2. Le schéma et éléments de la communication.....17

II. La communication d'entreprise.....17

**II.1. Définition de la communication d'entreprise
.....17**

II.2. La place de la communication dans l'entreprise.....18

II.3. Les différents types de communication d'entreprise.....19

II.3.1. Distinction en fonction des situations de communication.....19

II.3.1.1. La communication de masse.....19

II.3.1.2. La communication de groupe.....19

II.3.1.3. La communication interpersonnelle.....20

II.3.2. Distinction à partir des cibles.....20

II.3.2.1. La communication interne..... 20

II.3.2.2. La communication externe.....20

II.3.3. La communication externe VS la communication interne.....21

II.4. Les objectifs de la communication d'entreprise.....22

II.5. Les canaux de communication.....23

II.5.1. Les moyens média.....	23
II.5.2. Les moyens hors média.....	24
II.6. Les supports de communication.....	24

Section 2 : La communication externe, un enjeu stratégique pour les organisations.....25

I. Définitions de la communication externe.....	26
II. Les objectifs de la communication externe.....	26
III. Les cibles de la communication externe.....	27
IV. Les typologies de la communication externe.....	27
IV.1. La communication institutionnelle (Corporate).....	28
IV.1.1. Définition de la communication institutionnelle.....	28
IV.1.2. Le rôle de la communication institutionnelle.....	28
IV.1.3. Les objectifs de la communication institutionnelle.....	29
IV.1.4. Les forme de communication institutionnelle.....	29
IV.1.4.1. La communication financière.....	29
IV.1.4.2. La communication de crise.....	30
IV.1.4.3. La communication de recrutement.....	30
IV.1.4.4. La communication environnementale.....	31
IV.2. La communication commerciale.....	31
IV.2.1. Définition de la communication commerciale.....	31
IV.2.2. Typologie de la communication commerciale.....	31
IV.2.2.1. La communication produit.....	32
IV.2.2.2. La communication de marque.....	32
IV.2.3. Les stratégies de communication commerciale.....	32
IV.2.4. Les forme de communication commerciale.....	32
IV.3. La communication publicitaire33	
IV.3.1. Définition de la publicité.....	33
IV.3.2. La stratégie publicitaire.....	33
IV.3.2.1. La réflexion.....	33
IV.3.2.2. La création.....	33
IV.3.2.3. L'achat d'espace.....	34
IV.3.2.4. Le contrôle.....	34

V. Les techniques de la communication externe.....	35
V.1. La communication visuelle.....	35
V.2. La communication digitale.....	35
V.2.1. Les outils de la communication digitale.....	36
V.3. Les relations de presse ou bien les relations avec les médias.....	36
V.3.1. Définition des relations presse.....	36
V.3.2. Les objectifs des Relations presses.....	36
V.3.3. Les outils des relations presses.....	37
V.4. Les relations publiques.....	37
V.4.1. Définition.....	37
V.4.2. Le rôle des relations publiques.....	37
V.4.3. Les moyens des Relations Publiques.....	37
V.5. Le parrainage.....	38
V.6. Les salons, les expositions et l'événement d'entreprise.....	39

Section 3 : La stratégie de communication, vecteur de la communication

externe.....	39
I. La stratégie de communication externe	39
II. La stratégie de communication en trois phases.....	40
II.1. La phase d'investigation	40
II.2. La phase de réflexion	41
II.3. La phase d'action.....	41
III. De la stratégie de communication au Plan de communication	42
III.3.1. Définition du plan de communication	43
III.3.2. Les Objectifs du plan de communication	44
III.3.3. Les étapes d'élaboration du plan de communication	44
III.3.3.1. Analyse de la situation	45
III.3.3.2. Orientation stratégique	45
III.3.3.3. Choix des moyens	45
III.3.3.4. Orientations créatives	45
III.3.3.5. Réalisation technique et production	45
III.3.3.6. Budget, échéancier	46
III.3.3.7. Évaluation des résultats	46
V. Cas particulier : sous-traiter à une agence de communication.....	46

IV.1. L'agence de communication.....	46
IV.2. Les différents types d'agences	47
IV.2.1. Les agences conseil en communication généraliste	47
IV.2.2. Les agences spécialisées	47
IV.2.2.1. Agence corporate	47
IV.2.2.2. Agence interactive	47
IV.2.2.3. Agence de production publicitaire	48
IV.2.2.4. Agence conseil en marketing services	48
IV.2.2.5. Agence conseil en communication événementielle	48
IV.2.2.6. Les agences Médias	48
IV.2.2.7. Les régies publicitaires	48
IV.3. Le fonctionnement de l'agence.....	49
Conclusion	50

CHAPITRE II : L'audit de communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise.....53

Introduction	53
---------------------------	-----------

Section 1 : La communication externe au service de l'image de l'entreprise.....54

I. La notion d'image de l'entreprise	54
I.1. Définition de l'image de l'entreprise	54
I.2. Les niveaux d'images de l'entreprise	55
I.2.1. L'image voulue	55
I.2.2. L'image perçue	55
I.2.3. L'image réelle	55
I.3. Concepts voisins: notoriété et réputation.....	55
II. L'importance de l'image pour l'entreprise	56
III. L'évaluation de l'image	56
III.1. Les différentes études	57
III.1.1. L'étude qualitative	57
III.1.2. L'étude quantitative	58
III.2. Les mesure	58
III.2.1. La notoriété	58
III.2.2. Le contenu de l'image	58

IV. Les apports de la communication externe pour l'image de l'entreprise.....	59
Section 2 : Audit de la communication externe, outil d'amélioration de l'image de l'entreprise	60
I. Généralités sur l'audit de communication externe.....	60
I.1. Définitions de l'audit de communication externe	61
I.2. Le chargé de la mission d'audit de communication	61
I.2.1. De l'interne vers l'interne (par un auditeur interne)	61
I.2.2. De l'externe vers l'interne (prestataire spécialisé).....	62
II. Les Objectifs d'un audit de communication externe	62
III. Les phases d'un audit de communication	62
III.1. Reunions Kick-Off	63
III.2. Audit (La phase de réalisation)	63
III.3. Livrables	63
III.4. Restitution et partage.....	64
IV. Les outils et techniques de l'audit	64
IV.1. Les techniques	64
IV.1.1. Les enquêtes quantitatives	64
IV.1.2. L'approche qualitative	64
IV.1.3. Les méthodes sémiologiques	64
IV.1.4. L'observation documentaire	65
IV.2. Les outils d'audit de communication externe	66
IV.2.1. Les outils d'interrogation	67
IV.2.1.1. L'entretien/ l'interview	67
IV.2.1.2. Le questionnaire de contrôle interne	67
IV.2.1.3. Les sondages statistiques	67
IV.2.1.4. Le brainstorming	68
IV.2.2. Les outils de description	69
IV.2.2.1. Le Diagramme Cause à Effet	69
IV.2.2.2. Grille d'analyse des taches	70
IV.2.2.3. L'analyse SWOT	71
IV.2.2.4. Le diagramme de circulation des flux (flow-chart)	71
IV.2.2.5. Hiérarchisation des risques	72

Section 3 : La Démarche d’audit de communication externe	73
I. Phase de préparation	73
I.1. L’ordre de mission	74
I.2. La prise de connaissance	76
I.3. Détermination des points de contrôle et les risques associés	77
I.4. La définition des objectifs et l’élaboration du référentiel	77
II. Phase de réalisation	78
II.1. La réunion d’ouverture.....	78
II.2. Le programme d’audit	79
II.3. Le travail sur terrain	80
III. La Phase de conclusion	81
III.1. Le projet de rapport.....	82
III.2. La réunion de clôture.....	82
III.3. Le rapport définitif.....	82
III.3.1. La note de synthèse adressée au président de l’entreprise	83
III.3.2. Le corps du Rapport	83
III.3.3. Le plan d’action.....	83
III.4. Le suivi des recommandations	84
Conclusion	84

CHAPITRE III : Audit de communication externe au sein

de LEADER MEUBLE et ALGERIE POSTE.....86

Introduction.....86

Section 01 : Présentation des organismes d’accueil.....86

I. Présentation de LEADER MEUBLE.....86

I.1. BIOGRAPHIE

I.2. EFFECTIF GLOBAL.....

I.3. Gamme de Production.....

I.3.1. Activité principale

I.3.2. Activités secondaires

II. Présentation d’ALGERIE POSTE

II.1. Présentation globale	90
II.2. L'organisation de l'Audit interne au sein d'Algérie Poste.....	91
II.3. L'organisation du service de communication	92

Section 02: Le déroulement d'une mission d'audit de communication

externe au sein de LEADER MEUBLE94

I. La phase de préparation	96
I.1. La Revue des documents	96
I. 2. Les travaux d'audit	96
I.2.1. Le plan d'audit	96
I.2.2. Elaboration d'une check-list.....	98
II. La phase de réalisation.....	98
II. 1. La réunion d'ouverture.....	98
II.2. Mener l'audit suivant le plan	99
II.3. Production des constatations d'audit	99
III. Phase de conclusion	101
III.1. Préparation des conclusions d'audit	101
III.2. Conduire une réunion de clôture	101
III.3. La phase de rapport	102

Section 2 : Le déroulement d'une mission d'audit de communication

externe au sein d'Algérie Poste.....104

I. La phase de préparation	104
I.1. La lettre de mission	105
I.2. Prise de connaissance du domaine à auditer	105
I.3. La Revue des documents	105
I.4. Le programme d'audit	105
I.5. Préparation des documents de travail	111
II. La phase de réalisation	111
II.1. La réunion d'ouverture	111

II.2. Mener l'audit suivant le plan	112
II.3. Production des constatations d'audit	112
III. La phase de conclusion	114
III.1. Préparation des conclusions d'audit	114
III.2. Conduire la réunion de clôture	114
III.3. La rédaction du rapport	115
Conclusion	117

Conclusion Générale

Bibliographie

Les annexes