

**Министерство образования и науки РФ**  
**ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»**  
**Институт филологии и межкультурной коммуникации**  
**Кафедра романской филологии**

**Абдуллина Лилия Рафаиловна**

**Бизнес-коммуникации на французском языке**

**Конспект лекций**



**Казань-2014**

**Направление:** 050100.62 «Педагогическое образование»

**Учебный план:** Иностраный (французский язык), очное, 2012 (3 курс)

**Дисциплина:** «Бизнес-коммуникации на французском языке»  
(бакалавриат, 3 курс, очное обучение)

**Количество часов:** 72 ч. (в том числе: лекции – 18, практические занятия – 18, самостоятельная работа – 36), форма контроля: зачет.

**Аннотация:** *Основное внимание в курсе уделяется особенностям делового общения в бизнес-среде, вербальным и невербальным средствам коммуникаций. Рассматриваются основные технологии профессиональной коммуникации на французском языке. Изучаются принципы стратегического планирования в коммуникативном менеджменте.*

**Темы:**

1. Communication globale.
2. Communication interne.
3. Communication externe.

**Ключевые слова:** communication interne, communication externe, public visé, outils et techniques de communication

**Дата начала эксплуатации:** 1 сентября 2014 года

**Автор - составитель:** Абдуллина Лилия Рафаиловна, кандидат филологических наук, доцент кафедры романской филологии ИФМК КФУ, e-mail: lilioven@mail.ru.

**URL:** <http://tulpar.kfu.ru/enrol/index.php?id=941>

## Оглавление

Лекция 1. Communication globale.....	4
1.1. Définition.....	5
1.2. Formes.....	7
1.3. Moyens de communication : généralités.....	8
1.4. Les Trois « S » de la communication.....	9
1.5. L'étiquette des communications modernes.....	11
Вопросы для самоконтроля.....	25
Лекция 2. Communication interne.....	26
2.1. La place de la communication interne dans l'entreprise.....	27
2.2. Les objectifs de la communication interne.....	29
2.3. Méthodes et supports.....	33
Вопросы для самоконтроля.....	38
Лекция 3. Communication externe.....	39
3.1. Les objets et les publics de la communication d'entreprise.....	40
3.2. Les outils de la communication externe.....	41
3.3. Communication commerciale.....	43
Вопросы для самоконтроля.....	46
Вопросы к зачету.....	47
Список источников информации.....	48

## ЛЕКЦИЯ 1. COMMUNICATION GLOBALE

### Вопросы для изучения:

- 1.6. Définition
- 1.7. Formes
- 1.8. Moyens de communication : généralités
- 1.9. Les Trois « S » de la communication
- 1.10. L'étiquette des communications modernes

**Аннотация.** Данная тема представляет введение в бизнес-коммуникации.

**Ключевые слова.** Communication interne, communication externe, support, canal, technique.

### Глоссарий:

- ✓ *Le canal de communication* – l'ensemble des supports de communication de nature identique permettant la transmission d'un message
- ✓ *La communication d'entreprise* – une approche globale de l'ensemble des communications : institutionnelle, marketing et interne.
- ✓ *Le support de communication* – un moyen technique de transmission d'un message.

### Методические рекомендации по изучению темы:

- Тема содержит лекционную часть, включающую 3 раздела.
- В качестве самостоятельной работы предлагается изучить дополнительные электронные материалы, представленные в системе Moodle.
- Для проверки усвоения темы имеются задания для самоконтроля после лекции и тест в системе Moodle.

### Информационные ресурсы:

1. [http://tulpar.kpfu.ru/pluginfile.php/52574/mod\\_resource/content/1/methodes.pdf](http://tulpar.kpfu.ru/pluginfile.php/52574/mod_resource/content/1/methodes.pdf)
2. [http://tulpar.kpfu.ru/pluginfile.php/52573/mod\\_resource/content/1/techniques.pdf](http://tulpar.kpfu.ru/pluginfile.php/52573/mod_resource/content/1/techniques.pdf)
3. <http://www.youtube.com/watch?v=8JWGE8fx0Iw>
4. <http://www.estudiodefances.com/exercices/conflittravail.html>
5. <http://www.solutionsandco.com/fr/blogue/les-clients-difficiles.html>

La communication d'entreprise est l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'entreprise vis à vis de ses clients et différents partenaires.

### 1.1. Définition de la communication globale

La communication globale se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications : institutionnelle, marketing et interne. Elle est présentée comme une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise et à l'imposer aux diverses formes de communication.

La communication globale recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits ainsi que les objectifs qu'elle poursuit.

On distingue habituellement :

- ❖ la communication interne qui est dirigée vers les salariés de l'entreprise
- ❖ la communication externe qui s'adresse à l'environnement de l'entreprise

Il ne s'agit pas pour les organisations de gérer en "parallèle" communication interne et communication externe. Il s'agit d'assurer la cohérence et la compatibilité entre les messages en direction de toutes les parties prenantes (clients, prospects, personnel, partenaires, associés....). L'entreprise, par la mise en oeuvre d'une communication globale, réduit les contradictions et augmente l'implication de son personnel, qui représente le premier ambassadeur de la firme.

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
Communication interne et externe	L'étude de la communication interne et externe a pour objectif de montrer la place et la fonction de toutes les formes de communication	Communication interne et externe.

	<p>dans une organisation : information, implication du personnel, cohésion, renforcement de l'image de l'organisation, affirmation d'une identité. La communication, aussi bien interne qu'externe, a une dimension stratégique essentielle.</p> <p>La communication des organisations peut être analysée en fonction de différents axes. Il est ainsi utile de différencier communication formelle et communication informelle. Cette dernière joue en effet un rôle spécifique et important dans toute organisation.</p> <p>Il y a aussi lieu de distinguer la communication institutionnelle destinée à promouvoir l'organisation dans son ensemble de la communication commerciale tournée vers le marché.</p> <p>Toute action de communication dans une organisation est le résultat</p>	<p>Communication formelle et informelle.</p> <p>Communication institutionnelle et commerciale.</p> <p>Objectif.</p> <p>Cible.</p>
--	---	---

	<p>d'une analyse préalable rigoureuse qui prend en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'objectif : information, construction d'image, modification des comportements ;</li> <li>- la cible : interne (personnel, associés) ou externe (clients, partenaires, environnement) ;</li> <li>- le canal : media et hors media ;- le support.</li> </ul>	<p>Canal. Support.</p>
--	--	----------------------------

## 1.2. Les formes de la communication

Quelle que soit sa forme, quelle que soit son importance, quels que soient ses objectifs, une organisation a besoin d'élaborer une stratégie de communication, pour échanger des informations, pour lui permettre de fonctionner, pour se faire connaître, voire pour affirmer son identité.

### ❖ La communication interne

La communication interne se distingue de la communication externe par :

➤ les personnes concernées : ce sont les membres de l'organisation quel que soit le lien qui les unit à celle-ci : dirigeants, salariés, adhérents, bénévoles...

➤ les objectifs : la communication interne a pour fonctions de transmettre des informations sur l'organisation et son fonctionnement, d'expliquer, de motiver les membres, d'intégrer le personnel, d'assurer la cohésion des équipes de travail, de développer une culture d'entreprise...

### ❖ La communication externe

La communication externe se distingue de la communication interne par :

- les personnes concernées : ce ne sont pas des membres de l'organisation.

Ce sont des partenaires extérieurs :

- soit commerciaux : clients/consommateurs, fournisseurs, distributeurs... ;
- soit financiers : actionnaires, banques, établissements de crédits ;
- soit institutionnels : collectivités locales, administrations publiques ;
- soit sociaux : syndicats, associations...

➤ les objectifs : faire connaître l'organisation, ses produits, véhiculer ou modifier l'image de l'organisation...

### **1.3.Moyens de communication**

#### ❖ Le canal de communication

Le canal de la communication est l'ensemble des supports de communication de nature identique permettant la transmission d'un message (écrit, oral, électronique). Plus précisément, c'est le chemin permettant la circulation de l'information.

Celui peut être destiné :

- au plus grand nombre : les mass media avec la télévision, la presse, le cinéma, la radio, l'affichage, l'Internet ;
- à un public plus ciblé : le hors-média (ou la mercatique relationnelle) avec le marketing direct non adressé (prospectus, offres promotionnelles, les journaux de distributeurs), le marketing adressé (basé sur le GRC – Gestion de la Relation Clients - CRM : *Customer Relationship Management*, en anglais -), la promotion des ventes (jeu, concours, offres de remboursement), le parrainage (*sponsoring* en anglais), la communication événementielle (Coupe du Monde de Rugby, Sidaction, Téléthon), les relations publiques.

#### ❖ Les supports de communication

Un support de communication est une notion admettant deux définitions :

- moyen technique de transmission d'un message ;
- vecteur de communication publicitaire susceptible d'avoir une audience (écran de cinéma ou de télévision, espace dans un magazine...)

Selon qu'il s'agisse de communication interne ou de communication externe, les supports ne sont pas les mêmes :

➤ en communication interne : supports papier (notes, affiches, plaquette, journal d'entreprise, lettre commerciale, annuaire, carnet d'adresses), vidéo (film d'entreprise, processus de fabrication, etc.), électronique (intranet) ;

➤ en communication externe : pour les médias (*exemples : le média TV hertzienne avec comme supports TF1, France Télévision, Canal +, M6 ; le média Radio avec comme supports RTL, France Info, Radio Bleue, Europe 1, NRJ, Nostalgie, RTL2, etc.*) ; pour le hors média (e-mail, photographie numérique, supports papiers comme en communication interne (affiche, affichette, flyer, publipostage, etc.)

#### **1.4. Les Trois “S” de la Communication**

Communiquer efficacement est une partie importante de notre vie quotidienne, en affaires, dans vos relations avec la famille et les amis, et dans la plupart de vos rencontres journalières.

Bien que la vitesse de la communication ait augmenté dramatiquement ces dernières années avec la prolifération des téléphones cellulaires, les courriels et l'Internet, les principes restent les mêmes et deviennent même plus importants. Les trois mots les plus importants dans la communication débutent tous avec la lettre “S”:

##### **Simplicité, Sincérité et Silence.**

Simplicité et brièveté vont main dans la main et sont presque synonymes. La complexité semble éveiller l'inquiétude et ferme les portes à la communication. Les maîtres d'élocution nous disent qu'élaborer plus de trois points majeurs est inutile. Les audiences peuvent retenir seulement d'un à trois points, mais leurs esprits commenceront à se fermer lorsque vous dépassez ce seuil. La communication face-à-face répond aux mêmes exigences. La simplicité est une condition préalable importante pour la concentration. La complexité mène à la confusion et éparpille le but. Quand vous observez les athlètes de la classe mondiale ou les artistes, vous remarquerez qu'ils fractionnent quelque chose qui paraît complexe dans des

techniques simples, répétables. En réduisant chaque problème et chaque défi de communication dans ses termes les plus simples, vous réussirez.

La sincérité est très importante parce qu'elle crée la confiance. Sans confiance, il ne peut y avoir aucune communication car il n'y aura aucune union des esprits. Lincoln a dit: "Si vous voulez gagner un homme à votre parti, en premier lieu il faut le convaincre que vous êtes un ami sincère." Nous avons tous entendu: "Donnez une appréciation honnête, sincère" ou "S'intéresser à l'autre personne sincèrement" et "Soyez sincère! ." Dans notre économie globale, orientée vers les services, la sincérité est plus importante que jamais. L'argent est le service différé, et aucun vrai service ne prend place sans sincérité.

Silence! Le silence donne l'occasion de poser des questions à l'autre personne. Sans questions, vous ne découvrirez jamais la question "clef ". Le silence permet aussi à l'autre personne de penser sans interruption.

Écouter est une façon de montrer aux autres que vous vous intéressez à eux sincèrement et à ce qu'ils doivent dire.

Savoir écouter est une qualité importante d'un bon communicateur.

Le fait de « Communiquer » ne signifie plus seulement transmettre. Il signifie aussi ( de 'communicare ') : mettre en commun, échanger, partager, se consulter, conférer, participer à... En effet, le mot communication apparaît plus valorisant que celui d'information. Puisque, en réalité, l'information recouvre le processus de transmission entre un émetteur et un récepteur (elle ne préjuge en rien un retour en échange). La communication en revanche se nourrit d'échange d'informations entre interlocuteurs (chacun étant à son tour émetteur et récepteur).

Souvenez-vous d'utiliser les trois "S" de la communication – SIMPLICITÉ, SINCÉRITÉ et SILENCE.

Ils s'appliquent à la communication improvisée aussi bien qu'à la présentation plus formelle. Pensez au vieux dicton: "Il n'y a plus fausse communication que de supposer que la communication a eu lieu."

## **1.5.L'étiquette des communications modernes**

Portables. Boîte vocale. Courriel. Ce sont des outils fantastiques pour améliorer la productivité en affaires, mais il est ahurissant de voir à quel point certaines personnes, qui sont d'une politesse irréprochable dans la vie de tous les jours, semblent oublier leurs bonnes manières dans leurs communications électroniques. On dirait que ces personnes croient tout à fait acceptable d'être brusque, impoli ou grossier.

L'étiquette, c'est « l'ensemble des règles et convenances de la politesse ». Où que vous travailliez, vous aurez affaire à des gens qui appartiennent, ou non, à votre organisation. Il est essentiel de pouvoir communiquer correctement avec eux.

### **Le téléphone**

- Lorsque vous faites un appel et qu'un ou une réceptionniste ou secrétaire vous répond, identifiez-vous et donnez-lui la raison principale de votre appel, plutôt que de demeurer vague et d'éveiller ainsi des soupçons. Une bonne introduction est d'une efficacité étonnante.

- Lorsque vous recevez un appel, en plus des salutations d'usage, identifiez-vous, ainsi que votre service. Répondez avec un minimum d'enthousiasme ou au moins avec une certaine cordialité, même si cet appel vous dérange. La personne à l'autre bout du fil ne le sait pas!

- Répondez toujours à vos messages. Tentez de rappeler les gens dans un délai de 24 heures. Même si vous n'êtes pas en mesure de fournir tout de suite une réponse à la question de l'appelant, rappelez-le et expliquez-lui ce que vous faites pour obtenir le renseignement demandé ou dirigez-le vers la ressource appropriée.

- Vous n'avez pas à répondre aux appels de sollicitation. Si quelqu'un vous appelle pour vous vendre quelque chose, vous pouvez lui faire comprendre poliment que vous n'êtes pas intéressé, puis raccrocher sans avoir perdu trop de temps.

- Pour plusieurs d'entre nous, il est impossible d'avancer dans notre travail sans exercer un certain filtrage des appels. Faites-le en évitant le « Qui parle? »

si insultant. Assurez-vous que la personne qui répond à vos appels utilise une formule appropriée : « Puis-je savoir qui est à l'appareil? » ou « Qui puis-je annoncer à M. X? »

- La plupart des gens détestent avoir à parler à leur interlocuteur via le haut-parleur de l'appareil. Utilisez celui-ci seulement si vous devez poursuivre la conversation tout en faisant autre chose en relation directe avec cet appel, et seulement après avoir demandé la permission. Si cette situation se produit régulièrement, considérez la possibilité de vous procurer un casque téléphonique.

- Tout appel téléphonique empiète sur la journée de travail de l'appelé. Au début de l'appel, demandez à votre interlocuteur s'il dispose de quelques minutes pour vous parler. Laissez tomber la météo et l'établissement d'une relation personnelle, allez droit au but. Avant même de signaler, sachez exactement pourquoi vous appelez. Il est grossier de gaspiller le temps des autres.

### **La boîte vocale et le répondeur**

- Si vous devez vous absenter, faites en sorte que le répondeur informe l'appelant du moment où vous serez de retour au bureau et quand vous serez en mesure de le rappeler.

- Gardez les choses courtes et simples en préparant votre boîte vocale ou votre répondeur. Utilisez votre propre voix pour enregistrer votre message d'accueil. Faites-le agréable mais sérieux.

- Assurez-vous que votre système de boîte vocale fonctionne adéquatement et qu'il ne dit pas à l'appelant que votre boîte est pleine, ne le transfère pas n'importe où sonne interminablement. Rectifiez le problème immédiatement – l'impolitesse est aussi inacceptable venant d'une machine que d'un être humain.

- Quand vous laissez un message, ne supposez pas que son destinataire reconnaîtra votre voix. Donnez votre nom et, si requis, le numéro (et code régional) où l'on peut vous joindre, le nom de votre compagnie, la date et l'heure. Parlez

lentement et clairement, soyez concis. Ces quelques renseignements supplémentaires vous éviteront peut-être d'avoir à jouer une partie de répondeurs.

- Quand vous laissez un message, celui-ci devrait se conclure, après « au revoir », par le nom de la personne. Cela donne un caractère plus personnel au message. Il est plus amical pour quelqu'un de prendre son message et d'entendre « ...merci, on se reparle bientôt. Au revoir, Jean. »

### **La mise en attente**

- Lorsque vous recevez un appel, avertissez votre interlocuteur que vous disposez d'une mise en attente et que vous attendez un appel. Vous pourrez alors décider de la façon de procéder. Vous pourriez offrir à votre interlocuteur de le rappeler après avoir reçu l'appel ou de poursuivre la conversation. Si vous recevez l'appel attendu, vous pouvez alors annoncer : « Je te rappelle plus tard pour poursuivre cette conversation sans interruption. »

### **La télécopie**

- Incluez toujours une note de transmission qui indique le nombre total de pages, la date, le destinataire, l'expéditeur, ainsi que vos numéros de téléphone et de télécopieur, en cas de problèmes de transmission.

- N'accaparez jamais la ligne de quelqu'un et ne gaspillez pas son papier en envoyant une télécopie non sollicitée, sauf en cas d'urgence.

- N'envoyez JAMAIS un document confidentiel par télécopieur, sauf si on vous en fait la demande.

- En affaires, il est d'usage d'accuser réception d'une télécopie en donnant un coup de fil rapide à son expéditeur.

Il est important de se souvenir que si vous vous efforcez de faire en sorte que les gens qui vous entourent se sentent à l'aise et appréciés, vous avez réussi, que vous suiviez ces règles ou toutes autres règles à la lettre ou non.

La Règle d'Or est la même pour tous : traitez les autres comme vous voudriez que l'on vous traite.

Dans le prochain numéro, nous discuterons des bonnes manières dans l'utilisation du téléphone cellulaire, du courriel, de la conférence téléphonique et de la visioconférence.

### **Le portable**

- Pour plusieurs professionnels, le téléphone cellulaire est un outil indispensable. Malheureusement, lorsque l'on utilise un cellulaire, c'est fort probablement que l'on est à l'extérieur du bureau et que l'on est occupé à autre chose, que ce soit conduire, monter à bord d'un avion, etc. Soyez conscient que votre interlocuteur n'est peut-être pas intéressé à obtenir une description de tout ce que vous faites pendant votre appel.

- Évitez de parler en conduisant. Il vous est impossible d'accorder toute votre attention à votre interlocuteur. Les gens sont capables de détecter quand la personne à qui ils parlent ne les écoute pas vraiment. Rappelez-vous qu'il vaut mieux arrêter la voiture pour faire un appel. Ainsi, la conversation sera soutenue et vous serez en mesure de communiquer plus efficacement.

- N'émettez aucun commentaire sur la circulation, à moins que vous ayez à expliquer votre retard. Ne faites jamais un appel alors que vous êtes sur le point de passer dans un tunnel ou sous un viaduc. Votre interlocuteur trouvera irritant d'avoir à soutenir une conversation avec quelqu'un dont la voix a des ratées.

- Lorsque vous êtes en réunion ou à un repas d'affaires, fermez votre cellulaire ou, du moins, réglez-le pour vibrer au lieu de sonner. S'il vous faut répondre, allez dans un endroit retiré et soyez bref.

- Ayez conscience du volume de votre voix lorsque vous parlez au cellulaire dans un lieu public. Éloignez-vous à une distance d'au moins deux longueurs de bras des gens qui vous entourent (ou quittez la pièce, si possible).

### **Le courriel**

- Rappelez-vous qu'un courriel est ni plus ni moins qu'une courte lettre. Appliquez les mêmes règles d'écriture et soignez votre grammaire et votre orthographe, par courtoisie professionnelle.

- Donnez à la ligne « sujet » un contenu précis. Il s'agit souvent du seul indice au sujet du contenu dont dispose le destinataire lorsqu'il classe et parcourt son courrier.

- Ne faites pas suivre (transférer) des messages comportant deux pages d'informations de transmission avant d'en venir au contenu du message. Supprimez les renseignements superflus (« Mémo à », sujet, adresses, dates) du message à faire suivre.

- Lorsque vous répondez à une question, copiez la question dans votre courriel, puis insérez votre réponse. Il n'est pas nécessaire de cliquer chaque fois sur « répondre », mais n'envoyez pas un message comportant le seul mot « oui ». C'est trop direct et cela embrouille le destinataire.

- Adressez et signez vos courriels. Même si ces renseignements sont inclus dans les champs « À » et « De », souvenez-vous que vous vous adressez une personne et non pas à un ordinateur.

- N'ÉCRIVEZ PAS EN MAJUSCULES, c'est l'équivalent électronique de crier. En plus, vous paraissez trop lâche pour écrire correctement.

- La transmission de blagues, de pourriels et de notes personnelles représentent généralement plus de courriels que ceux ayant un lien direct avec le travail. Souvenez-vous que vos courriels sont des exemples de votre correspondance professionnelle.

### **La conférence téléphonique**

- Présentez tous les participants au début de l'appel, afin que tous sachent quelles sont les personnes présentes.

- Étant donné que vous n'êtes pas en mesure de voir le langage corporel et les signes non verbaux des autres participants, vous devrez compenser en communiquant d'une manière très claire.

- Faites attention à ne pas interrompre quelqu'un accidentellement et à ne pas ignorer l'un des participants simplement parce que vous ne pouvez pas le voir.

- Ne placez jamais quelqu'un sur le haut-parleur du téléphone sans lui avoir demandé la permission au préalable.

### **La visioconférence**

- Écoutez attentivement; un délai d'une demi-seconde dans la transmission peut devenir déroutant.
- Gardez à l'esprit que vos interlocuteurs ne vous voient pas bien. Vos mouvements excessifs et certains gestes peuvent ne pas apparaître sur leurs écrans.
- Comportez-vous comme si tous les participants se trouvaient dans la même pièce. Vous n'êtes pas invisible et vos interlocuteurs ne sont pas sourds.

La communication par cyberspace n'est pas un substitut à la communication humaine. Elle ne remplace pas la rencontre en chair et en os, la lettre détaillée ou la conversation interactive. Une note de remerciement manuscrite ou dactylographiée et envoyée par la poste est toujours la bienvenue.

### **Une meilleure façon de négocier**

Qu'on doit négocier le prix avec un fournisseur, un salaire ou des échéanciers avec un client, des bonnes habiletés en négociation sont indispensables au succès de votre entreprise.

La définition de négociation dans le dictionnaire est « Ensemble des démarches et des discussions en vue de parvenir à un accord ». Malheureusement, dans le monde d'aujourd'hui, beaucoup de gens interprètent la négociation comme étant la capacité de persuader d'autres gens à accepter leur point de vue.

Une meilleure façon de négocier est de: *IDENTIFIER LES BESOINS DE L'AUTRE ET TENTER DE LES ATTEINDRE SANS PERDRE DE VUE VOS PROPRES OBJECTIFS.*

Voici quelques techniques et stratégies de négociation, pour vous aider à négocier efficacement et avec succès.

- **Séparez les gens du problème** Dissocier les questions relationnelles des questions réelles, et les traiter séparément. Les obstacles personnels ont tendance à

exposer des problèmes de perception, d'affectivité et de communication. Les chances d'une collaboration mutuelle augmentent si nous envisageons le problème comme ayant besoin d'être résolu, plutôt de considérer que quelqu'un avec un point de vue contraire doit être vaincu.

- **Pratiquez l'Écoute Active** L'Écoute Active exige que les personnes écoutent activement et avec soin—poser des questions et confirmer les interprétations pour s'assurer qu'ils comprennent ce que l'autre personne exprime. Souvent dans les situations conflictuelles, on écoute à peine. Plutôt, pendant que l'adversaire parle, on est occupé à préparer notre propre réponse. Ceci suscite fréquemment des malentendus. Observer impartialement peut vous transformer en un négociateur plus efficace

- **Concentrez-vous sur les intérêts et non sur les positions**, Identifiez les intérêts en jeu des parties participantes. Négocier sur les intérêts signifie négocier au sujet de ce que les gens veulent et ont besoin vraiment, et non ce qu'ils disent qu'ils veulent ou ont besoin. Souvent, les intérêts sont compatibles, même quand les positions ne le sont pas. Les gens ont tendance à prendre des positions extrêmes qui sont conçues pour contrecarrer leurs adversaires. Se concentrer sur les intérêts permet d'identifier des solutions GAGNANT-GAGNANT. Ne demandez pas seulement « Qu'est-ce qu'ils veulent ? » Il est aussi essentiel de demander, « Pourquoi est-ce qu'ils le veulent ? » Également important – et souvent plus difficile – se poser les mêmes questions au sujet de vos propres intérêts. Souvenez-vous: les gens disent « No » quand leurs intérêts ne sont pas comblés.

- **Développez des solutions pour des bénéfices mutuels** Les négociateurs devraient chercher des nouvelles solutions qui permettront aux deux parties de gagner, sans se disputer. Oubliez les positions primitives qui supposent que pour qu'un côté gagne l'autre côté doit perdre. Plus vous comprenez les intérêts des autres, plus vous rehaussez votre capacité de les influencer. Une fois que vous savez quels buts, inquiétudes et objectifs ils cherchent à satisfaire—vous pouvez développer des réponses en mesure de satisfaire leurs intérêts aussi bien que les vôtres. Se souvenir : Un accord qui satisfait mutuellement est durable à long-terme.

- **Insistez sur les critères objectifs** Insistez sur l'utilisation de critères objectifs pour prendre des décisions. Si un objectif basé sur du concret et l'équité peut être trouvé, il peut grandement simplifier le processus de négociation. Cela donne plus de direction aux deux côtés et rend difficile l'opposition. Sollicitez le raisonnement derrière les suggestions de l'autre partie. Utilisez leurs raisonnements pour soutenir votre propre position – ça peut être une façon puissante de négocier.

- **Sachez ce qu'est une Réussite** Avant que vous commenciez une négociation, sachez quelles sont vos options et vos conditions. Quels choix avez vous? Quels sont les pour et les contre de chaque choix? Quel est votre meilleur scénario? Quel est votre pire scénario? Une simple révision de vos intérêts vous aidera à déterminer votre plage acceptable de règlement (votre marge de manœuvre). Si vous pouvez atteindre un accord à l'intérieur de cette plage – c'est une Réussite! N'arrêtez pas ici.- considérez aussi la plage acceptable de règlement de l'autre partie.

- **La préparation est Cruciale** Tous les conseils précédents exigent que vous investissiez du temps dans la préparation avant même que la négociation commence. Vous avez le contrôle complet sur le temps et la qualité de votre préparation—utilisez cet avantage sagement pour rehausser votre pouvoir dans la négociation.

- **Savourez le Processus** La négociation est un processus composé d'étapes prévisibles, cela ne garantit pas que vous réussirez toujours ou que vous vaincrez des obstacles difficiles chaque fois. Mais, vous ferez plus de progrès que vous pensiez possible initialement. La pratique facilitera le processus et vous découvrirez que négocier peut être agréable.

## ÉVALUEZ VOS COMPORTEMENTS EMPATHIQUES

---

L'empathie est la capacité d'adopter le point de vue d'autrui, de comprendre les sentiments et les préoccupations des autres et d'apprécier les différences dans leur manière de percevoir les choses.

C'est la capacité de percevoir adéquatement, selon la perspective et sans interprétation ce qu'éprouve et pense l'autre en se mettant à sa place, d'être sensible à ce que quelqu'un d'autre pourrait penser et pourrait ressentir vis-à-vis une situation.

C'est aussi savoir interpréter adéquatement, de façon bienveillante et neutre ce que l'autre a dit ou ce qu'il ressent afin de pouvoir lui communiquer notre compréhension de façon à ce qu'il se reconnaisse dans nos propos.

*L'empathie consiste à se mettre momentanément à la place de l'autre, à observer, se décentrer, à prendre du recul. On suspend ses réactions pour écouter l'autre et mieux ressentir ses émotions, ses sentiments, on accepte sans les juger ses raisonnements, ses croyances, ses valeurs.*

*(Carl Rogers, 1967)*

Les gens empathiques réussissent à regarder le monde par les yeux d'une autre personne, à lire ses émotions, à saisir sa position et à comprendre son cadre de références intellectuelles et émotionnelles tout comme s'ils étaient «dans sa peau», sans projeter ses propres sentiments et convictions afin d'éclairer un discours, faire le lien entre un contexte, un vécu et les opinions émises.

L'empathie est une pratique intellectuelle qui, par définition, s'enseigne, se développe et s'apprend. Elle est une habileté très utile lors des interactions avec d'autres individus et lors d'efforts d'équipe.

Si vous pouvez intégrer le point de vue de l'autre, l'accepter – ce qui ne veut pas dire que vous le partagez – et à interpréter ce que l'autre pense ainsi que ce qu'il veut, l'autre personne se sentira comprise. Cela aide à créer la confiance et la collaboration qui vous aident à obtenir ce que vous voulez ou ce

dont vous avez besoin (que cela soit résoudre des problèmes ou maintenir des relations satisfaisantes).

### **L'empathie n'est pas...**

- ... D'être agréable en faisant des déclarations polies et courtoises.
- ... De la sympathie – la sympathie nous met au premier plan, elle nous permet de verbaliser nos réactions et nos sensations vis-à-vis d'une situation vécue par une autre personne, elle suppose un partage de sentiments et l'établissement de liens affectifs. Une déclaration sympathique commence avec un « je » comme dans « Je suis désolé d'entendre ...» ou « Je te comprends ...», alors que les déclarations

empathiques commencent avec un « vous », comme dans, «Vous devez vous sentir...» ou «vous éprouvez sûrement de la frustration...».

L'empathie repose sur une capacité d'imagination alors que la sympathie repose plus sur la proximité affective avec celui ou celle qui en est l'objet. L'empathie est tout aussi sincère, mais plus distanciée et souvent motivée par la volonté de communiquer.

Les gens sympathiques peuvent exprimer des sentiments compatissants et très appropriés dans certaines situations, mais ils ne sont pas empathiques car ils n'ont pas le pouvoir de changer les relations.

### **Les fonctions de l'empathie**

#### Pour la personne empathique:

- Comprendre son interlocuteur (bien que l'on ne puisse jamais parfaitement comprendre quelqu'un).

- Soutenir l'autre en lui montrant qu'il vaut la peine qu'on prenne le temps d'essayer de le comprendre.

- « Gérer » les émotions du l'autre.

-

#### Pour la personne qui reçoit de l'empathie:

- Être réconfortée, soulagée, tranquillisée ou apaisée par le fait de se sentir comprise.

- Développer une attitude qui lui permette de réfléchir à ses émotions et de les mettre en perspective (prendre une distance par rapport à elles).

### **L'empathie comporte 3 éléments :**

#### **1. Comprendre le point de vue et les sentiments de l'autre personne**

Généralement, nous cherchons tout d'abord à être compris c'est pourquoi, la plupart des gens n'écoutent pas avec l'intention de comprendre, mais avec l'intention de répondre.

Nous avons la mauvaise habitude de nous empresser à proposer des suggestions, des conseils et des solutions; nous prenons rarement le temps de diagnostiquer ... il faut comprendre le problème en premier!

#### Quoi faire

- Donner amplement le temps à la personne de s'exprimer.
- Utiliser des réponses courtes et sincères
- Utiliser un timbre de voix neutre.
- Essayer de vraiment comprendre les besoins exprimés par l'autre.

#### Quoi ne pas faire

- Ne pas donner de conseils
- Ne pas interrompre la personne
- Ne pas faire semblant de comprendre
- Ne pas répondre avec un cliché
- Ne pas avoir un timbre de voix condescendant (comme si vous parliez à un enfant)
- Ne pas sauter aux conclusions
- Ne pas dire « Je vous comprends »

## **2. Montrer sa compréhension à l'aide de diverses techniques de communication**

Communiquer de façon empathique c'est savoir exprimer adéquatement à l'autre une compréhension juste de ce qu'il a dit, et ce, de façon à ce qu'il se reconnaisse dans nos propos.

Pour exprimer son empathie, on peut utiliser une panoplie de techniques de communication verbale et non verbale telles que l'élucidation, la paraphrase, la reformulation, la révélation de soi et le langage corporel approprié.

## **3. S'affirmer, avoir la confiance de montrer que l'on comprend tout en restant en contrôle de ses sentiments et de la situation.**

L'empathie s'avérerait souvent nécessaire quand nous sommes moins enclins à en démontrer (quand nous sommes stressés, mal compris, irrités ou sur la défensive).

Dans ces situations, nous avons tendance à débattre de notre position, à défendre notre comportement et à attaquer la position de l'autre personne.

Ne réagissez pas, ralentissez et réfléchissez un instant.

### **Gérer les clients « verbomoteurs »**

Vous savez de qui il est question : ils choisissent votre journée la plus chargée pour téléphoner, lorsque vous avez des tonnes d'appels à rendre, une échéance importante à respecter, un gros projet à terminer. Ce sont ces interlocuteurs qui ne veulent pas mettre fin à leur appel, les raconteurs, les « placoteux ». Ils vous racontent leur vie, vous parlent de leurs collègues, vous narrent leurs vacances dans les moindres détails.

Pire encore, ce sont vos clients. Et vous ignorez comment les faire raccrocher sans les brusquer.

Souvent, les gens volubiles sont intéressants, mais ils gobent votre temps. Si vous tenez à votre temps, il faut apprendre à gérer leurs appels interminables. Voici quelques techniques simples pour vous aider :

Autant que possible, **posez des questions fermées** à un client loquace. Celles-ci réclament une réponse courte, ce qui vous aidera à garder la conversation sous contrôle. Recourez à une question ouverte uniquement s'il vous faut plus de détails.

**Réagissez peu.** N'encouragez pas les conversations inutiles. Si un client bavard cherche à vous entraîner dans une conversation sans lien avec le boulot, donnez-lui peu d'information et ramenez la discussion au sujet important.

Client : « *Allô Marie, c'est Michel. Comment ça va? As-tu regardé la partie hier soir?* »

Vous : « *Allô Michel. Non, je l'ai ratée, mais ç'a l'air que c'était bon. Qu'est-ce que je peux faire pour toi?* »

**Fixez les règles.** Si vous connaissez votre interlocuteur, vous ne l'insulterez pas en étant proactif. Fixez les paramètres avant d'entamer la conversation, en vous assurant que le client se sente important.

« *M. Tremblay, je suis contente de vous avoir rejoint. Je suis pressée, mais je tenais à retourner mes appels importants. Avez-vous dix minutes pour parler des*

*données d'expédition que m'aviez demandées? Ou préférez-vous que je vous rappelle plus tard? »*

Un tel énoncé flatte le client en sous-entendant qu'il est occupé et important. Il vous permet aussi de conclure la conversation : *« Eh bien, nous avons couvert beaucoup de points, mais je vous ai promis de prendre seulement dix minutes de votre temps, et nous en sommes là. Merci beaucoup d'avoir pris le temps de me parler. »*

Il y a des gens simplement nés pour parler. Que vous écoutiez ou non ne les dérange pas, du moment qu'ils s'expriment. Alors, ils parlent, interminablement, pendant que vous émettez quelques *« oui », « hmm »* et *« je vois »* en espérant qu'ils finissent par s'épuiser et vous laissent raccrocher. **N'attendez pas qu'ils s'épuisent**, ça ne se produira pas. Et n'ayez pas peur de les offusquer en tentant de mettre un terme à la conversation. Si vous restez poli et direct, ils ne vous en tiendront pas rigueur. Si nécessaire, profitez de ce qu'ils reprennent leur souffle pour sauter dans l'arène, mais ne tournez pas autour du pot. Allez-y franchement : *« Paul, je suis content de te parler, mais il faut vraiment que j'y aille. »* Si la conversation requiert une action de votre part, utilisez cet angle : *« Paul, je suis content que tu m'aies appelé. Je te laisse pour jeter un œil à ces dossiers et trouver le renseignement dont tu as besoin, d'accord? »* Que pourrait répondre Paul autre que *« D'accord »*? Lorsqu'il l'a fait, dites au revoir.

Dites des choses qui **préparent psychologiquement** votre client à la fin de la conversation :

- *« Avant de raccrocher, je dois absolument vous dire que... »*
- *« Je ne veux pas accaparer votre temps, alors laissez-moi vous donner... »*
- *« Une dernière chose avant de raccrocher... »*

Si fixer les règles et être direct échoue, **écoutez un peu plus**. Peut-être que le client cherche à vous dire quelque chose d'important et qui vous échappe. Si la conversation porte sur un problème de produit ou de service, votre client se défoule peut-être encore. Lorsqu'il y a un pépin, certaines personnes ont besoin de se défouler

longtemps. Ce n'est pas agréable à entendre et ça ne semble pas toujours constructif pour régler le problème, mais rappelez-vous qu'un client fâché doit se défouler. Si vous coupez court à la conversation, il risque de se défouler sur ses amis ou sa famille et parler de vous négativement à des clients potentiels. Il se peut aussi que le client ne croie pas que vous l'avez bien compris. Peut-être qu'il s'explique mal ou que vous avez sauté à la mauvaise conclusion et proposé la mauvaise solution. Utilisez vos techniques d'écoute et reformulez les propos du client, en les résumant, pour confirmer que vous l'avez bien compris.

Et si, après avoir essayé tous ces trucs, le client parle toujours et qu'il vous faut mettre un terme à la conversation? Il est utile d'utiliser des **phrases au « je » et une promesse d'action**. Au lieu d'éclater de frustration (« M. Tremblay, si vous voulez que je puisse faire quelque chose pour vous, il faut me laisser raccrocher »), essayez ceci : *« Je comprends votre inquiétude, M. Tremblay. J'ai besoin de temps pour revoir vos informations, après quoi je corrigerai le problème immédiatement. Le correctif figurera sur votre prochain relevé. »*

### **Les clients difficiles**

Il est facile de travailler avec des gens qu'on apprécie ; cela l'est encore plus avec des gens qui vous apprécient. Mais ce n'est pas toujours ce qui se produit et, tôt ou tard, vous aurez à affronter un client difficile.

Il existe plusieurs types de clients difficiles. Mais le type le plus difficile est fort probablement le client furieux. Il s'agit d'une personne convaincue d'avoir été lésée et qui, par conséquent, est en colère et émotive. Voici quelques points à se rappeler lorsque l'on a affaire à un client difficile.

1. Respectez le client. Après avoir eu affaire à plusieurs clients déçus (ou furieux), il est facile d'oublier que leur problème leur semble unique. Assurez-vous de ne pas laisser vos propres frustrations influencer sur la façon dont vous témoignez du respect à chaque client.

2. Écoutez pour comprendre et non pour argumenter. La plupart d'entre nous font toujours face aux mêmes plaintes jour après jour ; nous avons donc tendance à arrêter d'écouter pour nous mettre à argumenter.

3. Soyez sensible à la situation dans laquelle votre client se trouve. Rappelez-vous que son problème est la chose la plus importante pour lui en ce moment. Souvent, nous n'utilisons même pas le produit ou le service que nous offrons. Il nous faut alors faire un effort pour visualiser la situation du point de vue du client.

4. Faites preuve de sympathie. Sans nécessairement donner raison au client, trouvez quelques points d'entente. « Si j'étais à votre place, je crois que je réagis de la même manière. »

5. Servez-vous du nom du client. Selon la nature de votre travail et les circonstances, demandez à utiliser son prénom. Servez-vous du nom du client chaque fois que la situation s'y prête. Cela vous humanise et réduit souvent l'animosité du client.

6. Essayez d'aider. Remarquez bien que nous n'avons pas parlé de réponse à la plainte avant ce point. Avant d'aborder la plainte, essayez d'établir un rapport avec le client et cherchez à le comprendre. Ensuite, cherchez des solutions créatives en réponse à ses inquiétudes.

7. Rappelez-vous que ce n'est pas personnel. Il est rare que le problème vous concerne directement. Il s'agit presque toujours du produit, du service ou de l'entreprise, pas de vous.

Dans ces types de rencontres, et plus particulièrement dans les situations difficiles, il est utile de se souvenir que chaque personne est différente, pas difficile. Changer ses modes de comportement demande beaucoup de courage, mais cela vaut toujours le coup.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Quelle est la définition de la communication d'entreprise ?
2. Par quoi la communication interne se distingue-t-elle de la communication externe ?
3. Nommez les types des partenaires extérieurs.
4. Donnez la définition du canal de communication.
5. Précisez la différence entre le support et le canal de communication.

## ЛЕКЦИЯ 2. COMMUNICATION INTERNE

### Вопросы для изучения:

- 2.1. La place de la communication interne dans l'entreprise
- 2.2. Les objectifs de la communication interne
- 2.3. Méthodes et supports

**Аннотация.** Данная тема раскрывает значимость внутренних коммуникаций в бизнесе.

**Ключевые слова.** Communication interne, les salariés, moyens écrits, moyens oraux, l'entreprise.

### Глоссарий по теме:

- ✓ *Convention* – une règle de conduite adoptée à l'intérieur d'un groupe social (le plus souvent pluriel)
- ✓ *Notes de service* – des recommandations ou de simples informations communiquées par un organe dirigeant à des personnes placées sous son autorité.
- ✓ *Réunion* – une action de réunir des personnes en un lieu à une fin déterminée ; fait de se rassembler.
- ✓ *Séminaire* – un petit nombre de personnes réunies pour étudier un problème, une question sous la direction d'un animateur.

### Методические рекомендации по изучению темы:

- Тема содержит лекционную часть, включающую 3 раздела.
- В качестве самостоятельной работы предлагается изучить дополнительные электронные материалы, представленные в системе Moodle.
- Для проверки усвоения темы имеются задания для самоконтроля после лекции и тест в системе Moodle.

## **Информационные ресурсы:**

1. [http://fr.jbbres.com/realisations/projets\\_utbm/assets/mineur.pdf](http://fr.jbbres.com/realisations/projets_utbm/assets/mineur.pdf)
2. [http://tulpar.kpfu.ru/pluginfile.php/53002/mod\\_resource/content/1/Outils-interactifs-communication-internes.gif](http://tulpar.kpfu.ru/pluginfile.php/53002/mod_resource/content/1/Outils-interactifs-communication-internes.gif)

### **2.1. La place de la communication interne dans l'entreprise.**

La communication interne se situe donc au croisement de deux techniques : le marketing et le management. Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises savent que leur succès passe, entre autres, par leur dialogue avec leurs salariés. La communication interne a donc une place toujours importante au coeur de la machine managériale. Ce qui entraîne une redéfinition de ses objectifs et de ses moyens et en fait un outil fondamental pour la réussite du projet de l'entreprise.

❖ La direction de la communication interne.

D'un point de vue purement hiérarchique, la communication interne est généralement rattachée à une des trois entités suivantes : la direction des ressources humaines, la direction de la communication ou la direction générale.

❖ Le rattachement à la direction des ressources humaines.

De plus en plus, la direction des ressources humaines évolue et l'on trouve même aujourd'hui certaines entreprises ayant décidé de dénommer cette entité « direction du marketing social ». Cette organisation met facilement en avant la relation avec le salarié et est à l'écoute de ses préoccupations. Mais la communication interne a également un aspect commercial et stratégique important et ce dernier nécessitera certainement un effort plus important de la part de la direction des ressources humaines.

❖ Le rattachement à la direction de la communication.

La direction de la communication, qui prend ses ordres directement de la direction générale, est extrêmement bien placée pour avoir accès à l'information et au contenu du message à diffuser, ce qui est un avantage conséquent.

❖ Le rattachement à la direction générale.

Cette troisième solution permet d'être au mieux à l'écoute de la stratégie de l'entreprise et de pouvoir user au mieux de cet outil pour la mettre en oeuvre. Les entreprises choisissant cette solution profitent efficacement des capacités de la communication interne dès lors qu'elles nouent des liens étroits avec la direction des ressources humaines et la direction de la communication.

Les trois composantes : management, communication et social, sont au coeur du processus de vie de la communication interne.

❖ Les communications officielles de l'entreprise.

Au même titre que la communication externe, la communication interne est une communication de l'entreprise. La communication de l'entreprise se forme avant tout autour d'une nécessité d'identité. Cette identité permet à ses employés de savoir comment se comporter en son sein et à ses partenaires de la distinguer d'une autre compagnie. Généralement, cette identité passe par des symboles forts, tels que des logos, documents ou des slogans, mais elle existe également au travers de la manière de travailler et de régler la vie « en société ».

❖ Les autres communications dans l'entreprise.

L'entreprise n'est pas la seule à communiquer au sein de l'entreprise. D'autres acteurs sont également présents et n'oublient pas de se manifester. Un certain nombre d'instances représentatives ont des moyens variés pour informer les salariés de l'entreprise. Les comités d'entreprise, les syndicats, les délégués du personnel distribuent très souvent des tracts ou des journaux destinés à entrer en contact avec les employés. Ces médias jouissent d'ailleurs d'une crédibilité à faire pâlir d'envie beaucoup de responsables de communication interne.

Afin de mieux cibler son public, la communication interne se doit de se tenir informée des événements de l'entreprise. La veille de ces documents est très importante car ce sont généralement ces sujets qui sont au coeur des discussions et des préoccupations des salariés.

Le moyen le plus utilisé pour communiquer entre le salarié et l'entreprise reste toujours le plus simple : aller rencontrer son supérieur hiérarchique et discuter avec celui-ci. Les communications, orales ou écrites, les bavardages, les entretiens, sont

autant de sources non négligeables avec lesquelles il faut travailler. La communication interne a également pour mission de former les cadres à ce type d'échange et doit être capable de remonter l'information qui en découle. Mais c'est également un moyen qui peut se révéler dangereux car il ne faut pas oublier qu'il n'est pas entièrement fiable.

Le dernier moyen que nous allons présenter – mais il en existe encore beaucoup d'autres – est le plus difficile à contrôler et le plus important à surveiller : la rumeur. Les conversations de couloirs sont généralement des signaux de crises non négligeables et, de par leur définition, ils ne possèdent pas de source identifiée. Une rumeur, même fausse, peut avoir des conséquences désastreuses sur l'environnement de travail et la crédibilité de la hiérarchie. La communication interne a ici pour objectif de confirmer ou de démentir les bruits qui courent.

Il faut également se souvenir que la crédibilité d'un média provient de sa réactivité. Les employés n'aiment pas apprendre de l'extérieur qu'un événement important dans la vie de la société va se produire. Étant directement liée à la direction, la communication interne se distingue des autres sources d'information par le fait qu'elle agit en qualité officielle. Elle est donc un moyen privilégié pour communiquer.

## **2.2. Les objectifs de la communication interne.**

On peut rassembler la communication interne autour des actions suivantes : écouter, produire de l'information, distribuer cette information, animer, conseiller, planifier et coordonner. Écouter le salarié, produire l'information pour répondre à une attente, distribuer l'information à l'aide de différents médias que nous présenterons par la suite, animer les débats afin d'aider à intégrer l'information et à la rendre crédible, conseiller ceux qui, tous les jours, ont pour mission de transmettre cette information, et enfin planifier et coordonner toutes ces actions.

Rappelons d'abord ce qui devrait être une évidence, on ne peut pas bien communiquer en externe si on ne communique pas bien en interne. Danone est peut-être un bel exemple de grande réussite en terme de communication externe mais c'est aussi un magnifique désastre de la communication interne qui s'est traduit par une

catastrophe pour l'image de la marque : Danone ne fait plus partie des marques préférées des Français. Dans les entreprises qui réussissent, les gens communiquent entre eux. Et au-delà de la communication, ils n'agissent pas seulement en fonction de leurs missions mais aussi en fonction de leur contribution. Ils essaient d'évoluer ensemble car l'entreprise n'est pas un empilement mais un réseau de compétences. La communication interne a ce rôle : développer le sens du collectif. Si la communication n'a pas de finalité humaine, elle ne sert à rien. Si le communicant n'a pas d'éthique, il devient un outil de la propagande économique.

Communication interne : situation L'objectif global de la communication interne consiste à récolter puis à diffuser, à communiquer, des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes d'exister. Ces informations peuvent avoir pour origine la rumeur. Radio Moquette est un bon indicateur de l'état de la communication dans une organisation.

Le besoin d'informations tient compte des différents événements qui se déroulent dans le temps. Il varie selon les lieux et les contextes, tous les services n'ont pas les mêmes demandes. Il est différent en fonction des cibles qui peuvent être nombreuses : l'encéphalogramme d'une entreprise n'est jamais plat.

L'offre doit répondre à plusieurs impératifs : être régulière, adaptée et accessible en permanence. Le travail sur la forme est un élément essentiel de la communication interne. Informer tout en communiquant n'est pas forcément chose facile et il s'agit de trouver un juste milieu entre l'information (la transmission brute de données qui concerne l'organisation) et la communication (la mise en situation des données avant leur transport vers les publics de l'organisation). Informer ne suffit pas surtout dans des dynamiques de changement

La communication interne est au service de la stratégie d'entreprise Les salariés sont aujourd'hui des acteurs de l'entreprise. Il n'est plus possible de les mobiliser sans les tenir informés des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels. Les démarches projet qu'ont entamées beaucoup d'entreprises leur permettent de mobiliser tous les partenaires, y compris ceux qui ne

travaillaient pas forcément ensemble. Les chargés de communication participent à la mise en place des projets. Et s'il s'y participent pas, ils doivent tout mettre en œuvre pour connaître les origines de la stratégie, les événements qui la modifient, le contexte socio-culturel, etc. Sans cela, le risque est grand de ne communiquer que des finalités alors que la transmission du sens du projet est primordiale. Nous ne pouvons pas nous approprier ce que nous ne comprenons pas. La démarche projet est donc déjà un acte de communication et la communication interne a en charge de fabriquer les supports et de trouver les médias pertinents pour véhiculer la stratégie.

La communication interne accompagne le management

Les organisations tayloriennes comme les organisations pyramidales ne sont pas franchement concernées par des problèmes de communication. On pourrait aller jusqu'à dire qu'elles se contentent d'informer se situant dans le strict schéma de la communication où il y a un destinataire qui émet un message et un récepteur qui reçoit (ou pas) un message. La communication y est mécanique et se préoccupe peu de l'impact.

Les organisations cellulaires ou en réseau ont une toute vision de la communication puisqu'il y est question de relations, de dialogue et d'écoute : pour approfondir ce point, consultez la page les hommes ne sont pas des téléphones . Savoir informer et savoir communiquer sont des compétences que doivent posséder les managers. Pour cela, ils ont besoin d'être aidés dans leurs rôles de communicants aussi bien d'un point de vue logistique que d'un point de vue organisationnel. Dans ces organisations complexes où la ligne hiérarchique est réduite, la communication interne fonctionne aussi comme un centre des ressources communicationnelles, centralise les supports, établit les chartes graphique et rédactionnelle, décloisonne les services et les secteurs d'activités, facilite les transferts d'expérience...

La communication interne anime le réseau et mutualise

La communication interne met en commun un langage, une culture, les valeurs. La culture d'entreprise est une notion qui apparaît dans les années 80 en France. Importée des Etats Unis, elle intervient à un moment où le modèle classique de l'entreprise familiale a de moins en moins cours. Il s'agit alors de trouver une autre

relation d'appartenance à l'entreprise puisque la relation au père / chef d'entreprise est obsolète. Père ou culture d'entreprise, il est très important pour les salariés d'avoir des points de référence en terme d'image. Cette réflexion autour de la création d'une identité propre à l'entreprise peut être poussée encore plus loin et on peut imaginer que chaque service dispose également de sa culture propre. Cette culture d'entreprise est suscitée bien sûr par l'histoire de l'entreprise, par les Hommes qui font l'entreprise, des salariés aux cadres, par les événements (EDF a intégré dans sa culture son exceptionnelle mobilisation lors de la tempête de 1999)... Quand Jean-Marie Meyssier multiplie les passages dans les médias, c'est en tant que PDG du groupe Vivendi mais c'est aussi pour véhiculer une culture d'entreprise auprès des salariés qui, sans cela, pourraient avoir l'impression d'être noyés dans une multinationale sans âme, sans valeurs, sans histoire, qui n'existe que dans les cours de la Bourse, etc. On peut facilement imaginer les remous qui ont dû se produire dans Canal Plus, où la culture d'entreprise semblait très forte, quand Canal Plus est passé dans la galaxie Vivendi. En tout cas, on mesure mieux ici l'importance de la communication interne qui va mettre en scène la culture de l'entreprise qui va s'incarner dans le journal interne, les livres ou les musées d'entreprise. Chaque organisation s'invente un langage (un certain code vestimentaire dans les start up) et entretient des rituels (les pots d'arrivée, les départs à la retraite, les arbres de Noël, les repas en commun).

#### La communication interne et ses limites

Réceptionner un message et adhérer à un message ne va pas forcément de pair. Dans les entreprises de type pyramidal, on ne se pose guère le problème de l'adhésion. Dans les autres organisations, il faut s'interroger sur la production de messages qui ne s'accompagne pas d'une action. En clair, la communication ce n'est pas du vent, elle doit s'incarner dans des faits, des actions visibles, des situations réelles.

La culture d'entreprise ne peut pas être perçue comme une tentation fusionnelle. Il ne s'agit pas par exemple de fabriquer une culture d'entreprise artificielle. C'est pourquoi on doit s'interroger sur le modèle que véhicule certaines start-up où l'entreprise devient aussi un lieu de vie avec par exemple des lave-linge

mis à disposition, des baby foot ou des jeux vidéo dans les salles de repos. Que se passera-t-il dans ces entreprises quand elles seront confrontées à une crise interne ? La communication interne n'a pas pour mission d'infantiliser, d'aliéner, de manipuler, de nourrir la propagande, de servir la langue de bois. Elle met en place un langage commun en organisant les relations entre l'individu et l'entreprise...

Elle n'écarte pas de son champ d'action les désaccords, les ruptures, les conflits et les crises, sachant qu'il n'y a pas pire crise que la non-crise.

## **2.3. Les méthodes et les supports.**

### **Les moyens écrits.**

#### ❖ Le journal d'entreprise.

Le journal d'entreprise est la parfaite illustration du moyen écrit de communication interne. 94% des entreprises françaises de plus de 500 employés ont un journal interne et ces quelques 800 publications touchent un public de 15 millions de personnes. Son principal avantage est d'être souple et contrôlable, mais on lui reproche souvent d'être trop hiérarchique et pas assez interactif.

#### ❖ Les notes flash.

Ces notes d'information rapides et brèves ont pour objectif d'informer d'un événement qui vient de se dérouler ou qui va avoir lieu très rapidement. Elles permettent de contrôler l'origine de l'information et évitent que les salariés n'apprennent une nouvelle importante de l'extérieur, ce qui nuirait à l'image de la communication de l'entreprise.

#### ❖ La revue de presse.

Une revue de presse permet de créer une mobilisation des salariés autour d'un projet ou d'un champ d'action et renforce la prise de conscience de l'impact du travail de tous sur l'extérieur. Notamment, il est important de tenir ces revues de presse à jour puisque si les articles qu'elles contiennent sont datés de plusieurs mois, voire plusieurs années, le sérieux de la société peut en pâtir.

#### ❖ Les notes de service.

Premier outil de communication écrit de l'entreprise, la note de service a pour objectif de diffuser une information précise rapidement mais, à la différence de la note flash, son caractère est moins important ou beaucoup plus ciblé. Elle est généralement brève et répond à des règles rédactionnelles précises définies par l'entreprise.

L'expansion des outils de communication électronique entraîne actuellement un surcroît de notes internes – par email – ce qui a tendance à nuire gravement à la bonne diffusion de l'information. Un cadre reçoit aujourd'hui entre dix et vingt messages par jour et il est de plus en plus difficile pour une note importante d'être remarquée dans ce cas.

#### ❖ La documentation.

Lorsque l'on parle documentation, on pense principalement à des salles où sont regroupés les documents – livres, rapports, notes – qu'il peut être utile de consulter. Ce type d'information est généralement très prisé dans l'entreprise puisque chacun peut y trouver ce qu'il cherche de manière relativement rapide. Autre méthode de documentation, les plaquettes de présentation et les livrets d'accueil sont utilisés dans plus de 60% des entreprises. Ces documents que l'on trouve en règle générale dans les halls d'accueil ont un double objectif de communication interne et externe puisqu'ils permettent de renforcer la première image de l'entreprise, mais également d'en comprendre les objectifs et le fonctionnement.

Les panneaux d'affiches sont des moyens relativement peu exploités, ou alors seulement pour des informations sur la sécurité. Ils permettent une diffusion facile d'accès, que ce soit d'avis au personnel ou de visuels – au format des affiches publicitaires.

Une entreprise sur cinq utilise une boîte à idées pour connaître l'avis de son personnel. Il s'agit d'un moyen relativement efficace pour jauger du climat social de la société.

#### ❖ Les communications électroniques.

Parmi les outils électroniques les plus utilisés, de plus en plus d'entreprises possèdent un – voir même plusieurs – site intranet. Aujourd'hui, 97% des salariés ont

accès à l'Internet au travail et 90% à un intranet. On y trouve généralement les dernières nouvelles concernant la vie de l'entreprise, une version électronique du journal interne, des documentations, un annuaire, et parfois des solutions pour effectuer ses demandes de congés ou de réservation de salles afin de raccourcir le temps des demandes.

Le nouveau grand moyen d'échange au coeur de la société est incontestablement l'email.

On voit apparaître dans quelques entreprises des solutions d'e-learning. Ces systèmes permettant un accès à des outils de formation en autodidacte vont se développer de plus en plus puisqu'elle engendre une réduction substantielle de coûts de formation pour l'entreprise.

Les journaux électroniques (affichage par bandeau défilant ou journal écrit sur un écran), prémisses des modes de communications électroniques, sont encore utilisés par environ 15% des entreprises en France. Toutefois, ces techniques sont d'une efficacité variable, dépendant de l'utilisation que l'on en fait et, bien entendu, du lieu de projection.

On pourrait parler des forums, des solutions de partage d'agenda, des bases de connaissances... qui sont de plus en plus utilisés.

#### ❖ Les affiches

Assez peu utilisées, sauf dans les grandes sociétés, les affiches souffrent généralement d'une image de média exclusivement externe. Ce sont pourtant des moyens très pertinents pour faire passer un message simple et direct pour une campagne ponctuelle.

#### ❖ Les plaquettes et brochures.

Avec l'avènement des communications électroniques, les grosses brochures et nombreuses plaquettes ont tendance à disparaître, le papier devenant symbole d'événement et sa surexploitation considérée comme du gaspillage.

Aujourd'hui, les brochures et les plaquettes servent plus à éduquer les employés sur les nouvelles méthodes de travail, par exemple lors de la mise en place d'un nouveau service de courrier pour en indiquer la marche à suivre.

## **Les moyens oraux.**

### ❖ Les réunions

Premier outil de communication interne dans l'entreprise, la réunion apporte ce qu'aucun autre moyen de communication ne peut apporter : l'échange.

Les entreprises ne se privent pas d'utiliser cet outil qui permet de prendre rapidement des décisions en rassemblant un maximum de points de vue. À tel point que l'on a vu naître le syndrome dit de la « réunionite », où les salariés ont tendance à passer plus de temps en réunion qu'à réaliser une activité directement productive.

### ❖ Les réunions de service.

Les réunions de service ne sont pas, stricto-sensu, un moyen de communication mais plus un lieu de travail et d'échange.

Elles sont régies par un certain nombre de règles. Comme toutes les réunions, elles doivent ainsi avoir une finalité connue de tous – à travers par exemple un ordre du jour. Elles doivent également être parfaitement organisée en amont – en laissant du temps aux participants pour se préparer et en réservant en avance les lieux et matériels nécessaire – mais également dans leur déroulement – en veillant au temps de parole et au respect de l'ordre du jour.

### ❖ Les réunions interservices.

Les réunions interservices, ou les séminaires d'échange, permettent de resserrer les liens entre deux services devant travailler ensemble mais ne le faisant pas forcément correctement. C'est généralement le cas entre les services commerciaux et les services techniques d'une entreprise. Ces rencontres permettent de mettre en avant les attentes réciproques des services, de découvrir les manières de fonctionner et les besoins du marché. Elles permettent de créer un réel décloisonnement entre les entités. Malheureusement, ce type de rencontre est encore assez peu répandu.

### ❖ Les ateliers métiers.

Les ateliers métiers rassemblent des personnes d'un même métier mais ne travaillant pas ensemble, parfois même dans des entités différentes. C'est un moment important d'échange qui permet de découvrir d'autres méthodes de travail et qui permet de tirer de bonnes idées à mettre en oeuvre dans un service.

#### ❖ Les événements internes.

Les événements internes sont bien souvent le résultat des traditions mises en place au sein des équipes de travail. Ils permettent d'entretenir un esprit d'équipe et construisent une atmosphère où il fait bon travailler. Ce sont par exemple des pots d'arrivée ou de départ, des dîners pour fêter des événements particuliers, comme l'obtention d'un contrat, ou encore des voeux annuels. Des salons ou des expositions internes peuvent également jouer ce rôle afin de rassembler autour d'une culture commune.

#### ❖ Les conventions et les séminaires.

La principale différence entre une convention et un séminaire se situe dans le nombre de participants. On parle de convention lorsque celle-ci rassemble plus de 200 participants, de séminaire sinon.

Dans les deux cas, l'objectif de ce rassemblement est le même : faire comprendre une politique interne, faire adhérer à un choix stratégique, présenter un nouveau produit, expliquer un plan d'action, faire le point sur la vie de l'entreprise... Bref, informer un groupe de personne sur un ou plusieurs points.

Les conventions et les séminaires sont probablement les outils les moins participatifs des solutions orales de communication interne présentées ici. Ils permettent une transmission de l'information très souvent à sens unique mais permettent de toucher un large public en gardant une certaine proximité.

#### ❖ Les entretiens.

Les entretiens sont un moyen efficace de connaître l'état d'esprit des équipes qui travaillent sur un projet. S'il est généralement convenu d'un entretien individuel annuel, il est toujours utile de mettre en place d'autres entretiens plus informels, collectifs ou individuels. Un échange avec un employé qui quitte l'entreprise peut ainsi permettre de connaître ses motivations et les problèmes qu'il a pu rencontrer.

#### ❖ La vidéo.

La vidéo a une place particulière dans le relief de la communication interne. Elle permet de ponctuer un message ou une idée et est généralement produite pour un événement particulier, tel qu'une convention ou un séminaire. Un journal télévisé ou

des clips en boucles pourront être diffusé dans les salles de repos ou les halls d'entrée.

❖ Les relais techniques.

Le journal téléphoné est le pendant vocal du journal interne. Extrêmement peu utilisé, il permet de diffuser des annonces brèves ou des interviews.

La vidéotransmission permet la diffusion occasionnelle d'une information dans le monde entier via un média télévisuel. Cette technique peu utilisée car coûteuse permet, par exemple, de retransmettre en direct le discours d'un dirigeant à toutes les succursales d'une entreprise en même temps.

Les réunions en téléconférence ou en vidéoconférence permettent d'éviter les déplacements coûteux à l'étranger. Malheureusement, elles sont en règle générale moins productives qu'une réunion en confrontation physique et il faut les limiter à un nombre restreint de personnes (7 ou 8 en téléconférence, 4 ou 5 en vidéoconférence) pour éviter qu'elles ne deviennent impossibles à gérer.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Quels sont les moyens écrits de la communication interne ?
2. Quels sont les moyens oraux de la communication interne ?
3. Quelle est la place de la communication interne dans l'entreprise ?

## ЛЕКЦИЯ 3. COMMUNICATION EXTERNE

### Вопросы для изучения:

- 3.1. Les objets et les publics de la communication d'entreprise.
- 3.2. Les outils de la communication externe.
- 3.3. Communication commerciale.

**Аннотация.** Данная тема рассматривает роль и сущность внешних коммуникаций в бизнесе.

**Ключевые слова.** Communication externe, événementielle, commerciale, publicité, marketing.

### Глоссарий по теме:

- ✓ *Communication commerciale* – l'ensemble des actions de communication entreprises dans le but de favoriser directement ou indirectement la commercialisation d'un produit ou service.
- ✓ *Communication institutionnelle* – l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'entreprise ou d'une organisation vis à vis de ses clients et différents partenaires.
- ✓ *Communication publicitaire* – toute forme de communication faite dans le cadre d'une activité commerciale, industrielle, artisanale ou libérale dans le but de promouvoir la fourniture de biens ou services, y compris les biens immeubles, les droits et les obligations".

### Методические рекомендации по изучению темы

- Тема содержит лекционную часть, включающую 3 раздела;
- В качестве самостоятельной работы предлагается изучить дополнительные электронные материалы, представленные в системе Moodle;

- Для проверки усвоения темы имеются задания для самоконтроля после лекции и тест в системе Moodle.

### **Информационные ресурсы:**

1. <http://www.love-communication.fr/les-types-de-communication-la-communication-externe-a76723077>
2. [http://deknuydt.free.fr/telechargements/synth%C3%A8se\\_mercatique/Chapitre%2018%20La%20communication%20commerciale%20synth%C3%A8se.pdf](http://deknuydt.free.fr/telechargements/synth%C3%A8se_mercatique/Chapitre%2018%20La%20communication%20commerciale%20synth%C3%A8se.pdf)

### **3.1. Les objets et les publics de la communication d'entreprise**

La communication externe de l'entreprise s'adresse à plusieurs publics: les clients, les partenaires, les médias, les environnements politique, social et économique, etc. Le but de la communication externe est de permettre à l'entreprise de mieux s'insérer dans son environnement, légitimer ses activités économiques et sociales, minimiser les crises qu'elle peut traverser, modifier son image... La communication externe peut à son tour se décomposer en fonction de son objet :

- la communication institutionnelle (également appelée communication corporate) est une communication de l'entreprise sur elle-même. Elle permet à l'entreprise de valoriser son identité et son image auprès des différents publics qui l'intéressent.
- La communication marketing parle des marques, des produits et des services; son objectif est de convaincre les cibles sélectionnées d'acheter ou de racheter.

### **Les techniques de communication**

La communication des entreprises repose sur une stratégie qui met en oeuvre un ensemble de techniques appelé « mix de communication ». Cet ensemble comprend trois grands types de techniques :

- la publicité médias ;

– la communication hors média (l'identité visuelle, la publicité par l'événement, la publicité directe, les relations publiques, le lobbying et le bouche à oreille) ;

– le multimédia (principalement Internet).

❖ La publicité médias

Il s'agit d'une technique de communication de masse qui utilise les grands médias (télévision, presse, radio, affichage, cinéma, auxquels il faut ajouter Internet) par achat d'espace pour y diffuser le message de l'entreprise. Les principaux objectifs de la publicité médias sont la création et le développement de la notoriété et de l'image des produits, des services, des marques et des entreprises.

❖ La communication hors média

On regroupe dans ce type de communication l'identité visuelle, la publicité par l'événement, la publicité directe, les relations publiques, le lobbying et le bouche à oreille. À l'inverse de la publicité médias, ces techniques ne conduisent pas à acheter de l'espace publicitaire.

### **3.2. Les outils de la communication externe**

❖ Les relations presse

Les relations presse jouent un rôle stratégique dans la communication d'entreprise et plus particulièrement la communication externe. Qu'est-ce que les relations presses ? Quels sont leurs objectifs et leurs cibles ? Comment les pratiquer ?

Les relations presse sont une technique de communication à part entière. Elle a une dimension stratégique. Lorsque on dit relations presse on parle précisément des relations avec les journalistes. Un message publicitaire ne suffit plus aujourd'hui à répondre au besoin des consommateurs en terme d'information. Les relations avec les journalistes ont pour but de répondre à ce besoin d'information. Les articles qui parlent dans un journal de l'image de l'entreprise ou de ses produits présentent plus d'information que les publicités diffusées sur les radios, télévisions ou Internet. Mais pour maximiser les effets de ces articles sur les lecteurs les responsables de la

communication de l'entreprise doivent connaître les journalistes et les caractéristiques de leurs journaux.

❖ Les relations publiques en direction des publics éloignés

➤ Les prospects

Les prospects sont les clients potentiels qui ne sont pas encore fidélisés. La différence avec le grand public est que cette catégorie de clients potentiels doit généralement être ciblée (le ciblage est la caractéristique principale des relations publiques). La communication par le biais des relations publiques pourrait se faire par les journées portes ouvertes, les expositions itinérantes ou fixes et toute autre action d'information.

➤ Les milieux de l'enseignement

Ils sont souvent négligés à tort. C'est dans les écoles professionnelles et techniques que se trouvent les futurs collaborateurs. Ces mêmes futurs collaborateurs sont en attendant des consommateurs. Il est possible de mener diverses relations publiques en direction de ce milieu, tant vers les étudiants que vers les enseignants. Il est possible de proposer des cours ou des conférences par le cadre de l'entreprise, participer à des forums d'étudiants, mettre en place ponctuellement des bureaux d'information dans des lycées et dans des universités, offrir des stages, organiser des visites d'usines, offrir des bourses d'études, etc.

Exemple pour les relations publiques dans le milieu d'enseignement : l'armée canadienne organise chaque année dans les universités et lycées canadiens des séances dans lesquelles elle présente les avantages d'adhérer à l'armée. Ce sont principalement des séances d'information.

➤ Les associations de consommateurs

Les associations de consommateurs testent généralement les produits. Il est donc important pour l'entreprise de se faire connaître d'elles afin de faire figurer ses produits parmi ceux testés comparativement. Les publications que ces associations diffusent ont un impact et une crédibilité énormes auprès des lecteurs. Parmi les techniques de relations publiques on leur adresse le journal d'entreprise, on les

informe de la sortie de nouveaux produits, on envoie des communiqués à leurs magazines.

#### ❖ Parrainage

Après des hésitations et des confusions, il s'est établi aujourd'hui un consensus pour réunir sous le terme unique de parrainage les deux techniques de communication que sont le sponsoring et le mécénat. Une première différence est néanmoins à distinguer immédiatement :

Le sponsoring est une technique de communication publicitaire.

Le mécénat est une technique de communication institutionnelle.

#### ❖ Communication événementielle

La communication événementielle est une technique de communication basée sur la création d'évènements spectaculaires et sortant de l'ordinaire. La communication événementielle peut viser les clients /consommateurs, la presse et les salariés de l'entreprise. Le caractère spectaculaire de l'événement permet théoriquement d'obtenir des effets d'image et éventuellement des retombées presse. La communication événementielle doit permettre d'attirer l'attention et de marquer les esprits dans l'univers saturé de la communication traditionnelle.

La communication événementielle est un outil de communication hors-média, interne ou externe, utilisé par une entreprise ou une institution, dans le but d'organiser un événement, généralement sous la forme de salon, congrès, festival, convention, soirée festive, cocktail, remise de prix, etc. Cet événement est souvent conçu et réalisé par une agence de communication spécialisée, comparable à une agence de publicité, appelée agence événementielle (ou agence d'événements).

### **3.3. La communication commerciale**

La communication commerciale est un des éléments du marketing mix. Elle peut porter sur un produit (ou une gamme de produits) ou sur une marque.

C'est l'ensemble des messages émis par une organisation vers une cible (consommateurs, prescripteurs d'achat, revendeurs, ...) et dont la finalité est de créer

ou maintenir une relation avec elle et influencer son comportement d'achat. Cette communication, externe, est une composante du plan de marchéage.

### **A) LES OBJECTIFS DE COMMUNICATION**

Pour modifier le comportement d'une cible, la communication commerciale vise 3 objectifs de communication :

- faire connaître (aspect cognitif) son produit, sa société, (ex. : promouvoir un nouveau produit),
- faire aimer (aspect affectif) un produit, une marque, une cause, une personne, ... (ex. : faire préférer les produit équitable Max Havelaar)
- faire agir (aspect conatifs) la cible visée en provoquant une réaction et en modifiant les comportements de consommation. (Ex. : inciter à l'achat des alicaments).

### **B) LES OBJECTIFS COMMERCIAUX**

Les objectifs de communication sont au service des objectifs commerciaux. Ce peut être :

- vendre (ex. : promotion avec réductions),
- fidéliser le client (ex. : le club Nestlé envoie une revue périodique avec des recettes et des bons de réduction à ses clients).

La communication commerciale véhicule un message qui porte sur différents objets :

- **l'organisation** : elle utilise une communication *corporate* ou institutionnelle. Le message est centré sur l'organisation et vise essentiellement à la faire connaître, à valoriser son image et à transmettre ses valeurs,

Ex. :

---

- **les biens et services** : c'est la communication sur l'offre. Le message porte sur les performances d'un produit.

Ex. :

---

- **la marque** : le message porte sur la personnalité d'une marque (son positionnement)

Ex. :

- **le personnel de l'entreprise** : le message met en évidence les compétences de son personnel ou les qualités relationnelles des commerciaux ou des personnels de contact de l'entreprise.

Ex. :

L'entreprise dispose de moyens de communication variés, mais complémentaires.

Ces moyens sont classés selon le degré de personnalisation du message et de l'étendue de la diffusion. On distingue la communication de masse de la communication relationnelle.

	Communication de masse	Communication relationnelle
Caractéristiques	Elle s'adresse à un large public, peu différencié. La communication est le plus souvent médiatisée, le nombre de contact étant ainsi élevé.	Elle s'adresse à une cible spécifique, différenciée. L'information est personnalisée grâce à une connaissance de la cible. La communication est interactive.
Moyens	- La publicité (par les médias de masse, sur Internet, sur le lieu de vente), - Le parrainage ( <i>Sponsoring</i> ), - Le mécénat, - La communication événementielle (salons, foires, expositions, ...)	- La mercatique directe, - Les relations publiques, - Les relations presse, - Les relations clients/personnel de contact (vendeur, chargé d'accueil, ...)

## **Вопросы для самоконтроля**

1. Quelles sont les techniques de la communication externe ?
2. Quels sont les outils de la communication externe ?
3. Quelle est la particularité de la communication commerciale?

## **Вопросы к зачету**

1. Définition de la communication globale
2. Formes de la communication globale
3. Moyens de communication
4. Etiquette des communications modernes
5. Les Trois « S » de communication
6. Place de la communication interne dans l'entreprise
7. Objectifs de la communication interne
8. Méthodes et supports de la communication interne
9. Les objets et les publics de la communication d'entreprise
10. Les techniques de la communication externe
11. Les outils de la communication externe
12. Les objectifs de la communication commerciale
13. Les objets de la communication commerciale

## **Список источников информации**

### **Основная литература**

1. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие / А. П. Панфилова; С.-Петер. ин-т внешнеэкон. связей, экономики и права, О-во "Знание" Санкт-Петербурга и Ленингр. обл.-3-е изд.-СПб.: О-во "Знание" С.-Петербурга и Ленингр. обл. и др., 2005.-493с. - 8 экз.

### **Дополнительная литература**

1. Рубанов, А.В. Социология массового поведения: учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по специальностям 1-23 01 05 "Социология", 1-23 01 07 "Информация и коммуникация" / А. В. Рубанов.- Минск: БГУ, 2011.-158 с. - 1 экз.

2. Сидорская, И.В. Теория коммуникации: учебно-методический комплекс для студентов факультета журналистики, обучающихся по специальности 1-23 01 07-01 "Информация и коммуникация (технологии коммуникации)" / И.В. Сидорская.-Минск: БГУ, 2008.-162с. - 1 экз.

3. Стратегии бизнес-коммуникаций: (практикум) / Казан. (Приволж.) федер. ун-т; [сост. к.э.н., доц. Подгорная А. И., к.э.н., доц. Грудина С. И.].-Казань: [Казанский (Приволжский) федеральный университет], 2012.-34 с.- 1 экз.

4. Резник, С.Г. Всегда выигрывай деловые переговоры / С. Г. Резник.-Ростов н/Д.: Феникс, 2006.-192 с. - 1 экз.

### **Интернет-ресурсы**

1. [http://tulpar.kpfu.ru/pluginfile.php/52573/mod\\_resource/content/1/techniques.pdf](http://tulpar.kpfu.ru/pluginfile.php/52573/mod_resource/content/1/techniques.pdf)
2. <http://www.estudiodefrances.com/exercices/conflicttravail.html>
3. [http://fr.jbbres.com/realisations/projets\\_utbm/assets/mineur.pdf](http://fr.jbbres.com/realisations/projets_utbm/assets/mineur.pdf)
4. <http://www.love-communication.fr/les-types-de-communication-la-communication-externe-a767230>
5. [http://tulpar.kpfu.ru/pluginfile.php/52574/mod\\_resource/content/1/methodes.pdf](http://tulpar.kpfu.ru/pluginfile.php/52574/mod_resource/content/1/methodes.pdf)
6. [http://deknuydt.free.fr/telechargements/synth%C3%A8se\\_mercatique/Chapitre%2018%20La%20communication%20commerciale%20synth%C3%A8se.pdf](http://deknuydt.free.fr/telechargements/synth%C3%A8se_mercatique/Chapitre%2018%20La%20communication%20commerciale%20synth%C3%A8se.pdf)