

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences sociales et humaines
Département des sciences de l'information et de la communication



Mémoire de fin de Cycle

En vue d'obtention d'un diplôme de master en science de l'information et de la communication

Spécialité :

Communication et Relations Publiques

Thème :

**Le profil socioprofessionnel des responsables de la communication
au sein des organisations**

Réalisé Par :

BOUKARI Yacine

BRITIL Boualem

Encadré par :

Dr CHAMI Tarik

Année universitaire : 2024 /2025

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadrant, M. Chami Tarik, pour ses conseils précieux, sa disponibilité et son accompagnement tout au long de ce travail.

Nos remerciements s'adressent également à Mme Mira Lamia, de l'entreprise Agrana Fruits, pour son encadrement bienveillant durant toute la durée de notre stage.

Nous exprimons par ailleurs notre gratitude à toutes les personnes issues des différentes organisations qui ont accepté de participer à notre étude et de nous accorder de leur temps précieux.

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à nos familles, pour leur soutien moral, leur patience et leurs encouragements constants, qui nous ont permis d'avancer sereinement et avec confiance tout au long de notre parcours universitaire.

Un grand merci à vous tous.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents, pour leur amour inconditionnel, leur soutien et leur confiance, qui m'ont toujours encouragé à suivre la voie que j'ai choisie.

À ma chère petite sœur et à mes deux petits frères, dont la présence m'a apporté force et réconfort.

À ma grande famille, pour leur accompagnement, leurs encouragements et leur bienveillance tout au long de mon parcours universitaire.

À mon encadreur, Monsieur Chami Tarik, pour sa disponibilité et ses orientations précieuses.

À mes amis les plus proches Touhami, Zoubida, Ilas, Fares, Amar, Sallah et Seid, pour leur soutien moral et leur amitié précieuse.

À mon binôme et ami.

YACINE

Dédicaces

Je rends grâce à Dieu Tout-Puissant pour m'avoir donné la force, la patience et le courage d'aller jusqu'au bout de ce travail.

Je dédie ce mémoire avec tout mon amour ;

À mes chers parents, pour leur soutien inconditionnel, leurs sacrifices et leurs prières. Sans eux, rien n'aurait été possible.

À mon frère et ma sœur, pour leur présence, et leurs encouragements.

À ma grande famille en général.

À mes camarades et à mes chers amis fidèles, qui m'ont encouragé.

À mon binôme et ami, avec qui j'ai partagé les efforts, et les réussites de ce projet.

Enfin, à toutes les personnes qui m'aiment. Et à tous ceux que j'aime.

Boualem

Liste des abréviations

APW : Assemblée Populaire de la Wilaya

DJS : Direction de la Jeunesse et des Sports

DOU : Direction des Œuvres Universitaires

FSHS : Faculté des Sciences Humaines et Sociales

IA : Intelligence Artificielle

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PNL : Programmation Neurolinguistique

RH : Ressources Humaines

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

Liste des tableaux

Tableau 1: Les indicateurs de la recherche	7
Tableau 2: Les intitulés des postes occupés selon les organisations.	42

Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction.....	Error! Bookmark not defined.
<i>Partie méthodologique de la recherche</i>	
<i>Chapitre I: Cadre Méthodologique</i>	
1. La problématique	3
2. Hypothèses	5
3. La définition des concepts clés.....	5
4. Les indicateurs de recherche	7
5. Etudes antérieures	8
<i>Chapitre II: Démarche méthodologique</i>	
1. La méthode de recherche	11
2. Approche théorique	11
3. La technique utilisée	12
4. La population d'étude et l'échantillonnage.....	13
5. Enquête de terrain	14
<i>Partie Théorique</i>	
<i>Chapitre III: La communication organisationnelle</i>	
Section 1 : Fondements et Enjeux de la Communication Organisationnelle.....	17
1. Le rôle de la communication organisationnelle	17
2. Les fonctions principales de la communication organisationnelle.....	18
3. Les types de la communication organisationnelle	18
4. Mise en place d'une communication organisationnelle efficace	20
Section 2 : Émergence et modèles de la communication organisationnelle	22
1. L'émergence des formations en communication (contexte historique)	22
2. Les modèles clés de la communication organisationnelle	23
<i>Chapitre IV: Profil et compétences des responsables de la communication</i>	
1.1. Le Directeur de la Communication.....	26
1.2 Le chargé de la communication	28
1.3 Les responsables de communication selon leur domaine d'expertise (externe, interne, numérique, RH).....	31

1.4 Les métiers de la communication les plus répandus dans les organisations	37
1.5 Les atouts et les limites du métier de responsable de communication	38

Chapitre V: Présentation des données

1. Présentations succincte des organisations étudiées	40
2. Données des responsables de la communication.....	40
3- Données des extensions numériques des organisations.....	42

Chapitre VI: Analyse et interprétation des données

Section 1 : Données socio-professionnelles des responsables de la communication.....	45
1. Les responsables de communication : un métier « d'hommes ».....	45
2. Niveau d'études et domaine de formation : comparaison entre les secteurs public et privé	47
Section 2 : Rôle, missions et pratiques professionnelles	51
1. Le service communication : entre isolement et collaboration.....	51
2. Usage des outils de communication par les responsables de la communication	53
3. Mission des responsables de communication : « répartition inégale selon le domaine de formation ».	55
4. L'usage de l'intelligence artificielle par les responsables de communication	57
Section 3 : conditions et environnement de travail	58
1. Rémunérations des professionnels de la communication	58
2. Temps de travail et accès au télétravail	59
3. Budget de communication : entre privé et public	61
Section 4 : Défis et perspectives du métier de responsable de la communication	62
1.Les défis du métier de responsable de communication	62
2. Supplément – Évolution du métier de responsable de la communication	63

Chapitre VII: Vérification des hypothèses

Conclusion	69
------------------	----

Références bibliographiques

Table des matières

Résumé

Résumé

Le métier de responsable de la communication occupe une place stratégique au sein des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Il est donc essentiel de connaître les différents profils de ces professionnels, qui ne se résument pas à un simple diplôme académique. En effet, leur parcours est souvent façonné par l'expérience, la formation continue et une forte capacité d'adaptation.

Ce travail met en lumière le lien entre le profil socio-professionnel et les pratiques communicationnelles quotidiennes. Il offre une compréhension plus approfondie de ces acteurs clés et de leur métier, tout en soulignant les exigences, les réalités du terrain, ainsi que les différences observées entre le secteur public et le secteur privé.

Mots-clés : Responsable de la communication, profil socio-professionnel, pratiques communicationnelles, organisations, secteur public, secteur privé

الملخص

يحتلّ مهنة مسؤول الاتصال مكانةً استراتيجية داخل المنظمات، سواء كانت عمومية أو خاصة. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري التعرّف بشكل أفضل على مختلف ملامح هؤلاء المهنيين، الذين لا يمكن اختزالهم في مجرد شهادة أكاديمية. فمسارهم المهني غالباً ما يتشكّل من خلال الخبرة، والتكوين المستمر، والقدرة الكبيرة على التكّيف.

يسلط هذا العمل الضوء على العلاقة بين الملف الاجتماعي-المهني والممارسات الاتصالية اليومية. كما يقدم فهماً أعمق لهؤلاء الفاعلين الرئيسيين ولمهنتهم، مبرزاً في الوقت ذاته المتطلبات والواقع الميداني، وكذا الفروقات المسجّلة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

الكلمات المفتاحية: مسؤول الاتصال، الملف الاجتماعي-المهني، الممارسات الاتصالية، المنظمات، القطاع العام، القطاع الخاص.

Abstract

The role of communication manager holds a strategic position within organizations, whether public or private. It is therefore essential to gain a better understanding of the diverse profiles of these professionals, which go beyond a simple academic degree. Indeed, their career paths are often shaped by experience, continuing education, and a strong capacity for adaptation.

This study highlights the link between the socio-professional profile and the daily communication practices. It offers a deeper understanding of these key actors and their profession, while emphasizing the demands, field realities, and the differences observed between the public and private sectors.

Keywords : Communication manager, socio-professional profile, communication practices, organizations, public sector, private sector

Introduction

Derrière chaque affiche publiée, chaque message partagé ou réunion organisée, il y a un fil discret qui relie les gens : la communication. Celle-ci ne se limite pas à la simple transmission de messages, mais joue un rôle central dans la gestion de l'image, la coordination interne, l'interaction avec les publics et l'adaptation aux changements, des missions qu'assure le responsable de la communication. Ce poste est devenu stratégique, en particulier avec l'émergence des outils numériques. Aujourd'hui, il exige à la fois des compétences techniques, une bonne connaissance des enjeux organisationnels, une capacité à gérer des situations complexes, ainsi qu'une maîtrise des réseaux sociaux numériques. À cela s'ajoutent des missions telles que la coordination entre les différents services, la production de contenus visuels, la veille stratégique ou l'organisation d'événements, etc. Le profil de la personne qui occupe ce poste revêt donc une importance capitale.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre recherche qui se veut exploratoire. Son objectif consiste à analyser la relation entre le profil socio-professionnel des responsables de la communication et leurs pratiques communicationnelles au sein de différentes organisations. Autrement dit, cette recherche a pour but de comprendre comment certaines variables, comme la formation initiale, l'expérience professionnelle, l'âge, ou encore le type d'organisation (publique ou privée), conditionnent les choix, les méthodes et les moyens mobilisés par ces professionnels dans leurs pratiques quotidiennes.

Cette étude repose sur une enquête essentiellement qualitative, fondée principalement sur quinze entretiens semi-directifs menés auprès de responsables de la communication dans des organisations publiques et privées, enrichis par une grille d'observation des réseaux sociaux numériques des mêmes organisations. L'utilisation de ces deux méthodes nous a permis d'avoir une vision plus proche de la réalité, notamment en confrontant les discours des professionnels avec leurs pratiques réelles sur le terrain.

Ce travail de recherche est structuré en trois grandes parties. La première partie est consacrée au cadre méthodologique, où nous présentons notre problématique, nos deux hypothèses, ainsi que les outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données.

Dans la deuxième partie, nous reviendrons brièvement sur la communication organisationnelle, à titre de rappel des fondements conceptuels nécessaires à la compréhension de la communication en contexte organisationnel. Ensuite, nous nous concentrerons sur le profil des responsables de communication, en abordant notamment leurs missions, leurs compétences,

leurs parcours, ainsi que les différents métiers liés à ce domaine, selon les différents contextes des organisations.

Enfin, la dernière partie est consacrée au cadre pratique. Nous y examinons plusieurs éléments, notamment les caractéristiques socio-professionnelles des responsables interrogés, les moyens de communication qu'ils mobilisent, leurs missions, etc. Nous mettrons également en lumière les différences entre les secteurs public et privé, l'impact des formations suivies, ainsi que l'utilisation des outils numériques, notamment l'intelligence artificielle.

*Partie méthodologique de la
recherche*

Chapitre I

Cadre Méthodologique

1. La problématique

Dans un monde qui évolue tout le temps, avec de plus en plus de moyens de communication et de technologies numériques, la communication occupe une place cruciale pour l'ensemble des organisations. Elle ne se limite pas seulement à la transmission d'information mais elle intègre aussi des fonctions stratégiques comme la gestion de l'image et la réputation, la coordination des équipes, et la gestion de crise. Dans ce contexte, le responsable de la communication occupe une place essentielle, car il veille à la cohérence des messages diffusés en interne et en externe, tout en s'assurant que la communication reste alignée avec les objectifs et la vision de son organisation.

Le rôle du responsable de la communication est devenu plus exigeant et complexe. Il élabore et met en œuvre des stratégies de communication efficaces pour l'organisation pour laquelle il travaille. Aussi, il gère les relations avec les différents parties prenantes (comme les partenaires, les clients, les médias...etc.), et assure que l'ensemble des actions de communication de l'organisation soit cohérent et conforme à sa politique globale. Cela dit, la profession du responsable de la communication exige une grande capacité d'adaptation aux différentes transformations notamment numériques, sociales, économiques et politiques, ainsi qu'aux évolutions des pratiques professionnelles et aux nouvelles attentes des publics.

Ainsi, l'efficacité des fonctions du responsable de la communication dépend en grande partie de son profil socio-professionnel, qui ne se limite pas uniquement à son âge, son genre, son niveau d'études, sa formation ou ses expériences professionnelles, mais il inclus également sa capacité d'adaptation à différents contextes organisationnel, a utilisé les nouvelle technologie de l'information et de la communication, à travailler en équipe et à établir des bonnes relations avec les différent parties prenantes, ainsi que ses traits personnels telles que l'écoute, la créativité, l'empathie, la négociation, la collaboration, etc.

Toutes ces caractéristiques sont essentielles pour le profil du responsable de la communication, car elles permettent de bien gérer la réputation et l'image de l'organisation et d'avoir des bonnes relations avec les différentes parties prenantes. En outre, un bon profil d'un responsable de communication doit posséder des compétences relationnelles, humaines et techniques.

La littérature sur le sujet souligne que la formation des responsables de la communication relève essentiellement des domaines des sciences de l'information et de la communication, des relations publiques, du journalisme ou du marketing. Celle-ci est parfois complétée par d'autres

formations et stages de perfectionnement, généralement complémentaires avec le domaine de la communication. Ce qui permet à ces professionnels d'acquérir des compétences supplémentaires comme la gestion des réseaux sociaux et des outils numériques, l'analyse et l'interprétation des données, la coordination de la communication interne et externe, ainsi que des capacités à élaborer des stratégies de communication efficaces.

Toutefois, il existe des professionnels qui occupent le poste du responsable de la communication au sein des organisations, mais avec un profil et une formation de base complètement différents. Comme c'est le cas de notre étude, où certains responsables de la communication ont étudié l'informatique, la sociologie, le droit...etc. ce qui soulève des questions sur leur capacité à occuper et d'une manière optimale ce poste.

C'est dans cette perspective que s'inscrit cette recherche portant sur l'analyses des profils socio-professionnels des responsables de la communication au sein des organisations. Les études existantes se concentrent souvent sur les missions et les outils de ces professionnels, mais peu s'interrogent sur l'impact de leur profil socio professionnel (âge, genre, formation, parcours, expérience professionnelle...etc.), sur leur travail quotidien. Pourtant, ces éléments peuvent avoir une vraie influence sur leurs rôles et leurs pratiques communicationnelles au sein des organisations¹². C'est dans ce cadre que nous posons la questions principale suivante :

Comment le profil socio-professionnel des responsables de la communication influence-t-il leurs pratiques communicationnelles au sein des organisations ?

En d'autres termes, nous voulons chercher à comprendre :

- Quelles sont les caractéristiques sociales et professionnelles communes des responsables de la communication dans les organisations étudiées ?
- Comment le profil socio-professionnel des responsables de la communication diverge d'une organisation à l'autre (publique ou privée) ?

¹ C. Aubrée et D. Fiori, *Les métiers de la communication*, 19^e éd., Paris, L'Étudiant, 2015, pp. 72-78.

² Jobted France, « Fiche métier Responsable communication : formation, salaire et compétences », *Jobted*, [en ligne] : <https://fr.jobted.com/fiche-m%C3%A9tier/responsable-communication>, consulté le 25 février 2025.

2. Hypothèses

Notre postulat de départ suppose que les responsables de la communication présentent des caractéristiques sociales et professionnelles communes, notamment un diplôme d'étude supérieurs (licence ou master) dans le domaine de la communication, du marketing ou domaines proches, avec plusieurs années d'expérience, un âge en moyenne entre 30 et 50 ans, ainsi un équilibre entre le nombre de femmes et d'hommes, et un salaire qui varie selon le secteur d'activité.

Par ailleurs, nous supposons que le type de l'organisations (publique ou privée) a une grande influence sur le profil socio professionnel des responsables de la communication, en effet, dans le secteur privé, les profils sont généralement orientés vers des résultats concrets, mesurables, comme l'augmentation des vente, l'amélioration de l'image de marque et la fidélisation des clients. En revanche, dans le secteur public il valorise plus les profils tournés vers la sensibilisation, l'engagement du public et la diffusion d'information d'intérêts général.

3. La définition des concepts clés

3.1 La communication

La communication est un processus de transmission et d'échange des messages, comme : des informations, des émotions, des idées, des pensées, ou des connaissances sont échangées entre des individus ou des groupes à travers l'écriture, la parole, des gestes non verbaux, des symboles ou des comportements, partage d'expérience ...ETC. dans le but d'établir des relations et de créer une compréhension mutuelle ³.

Dans notre cas d'étude, la communication c'est l'ensemble des échanges, actions, stratégies et dispositifs mis en œuvre par un responsable de communication au sein d'une organisation. Dans le but de transmettre des informations cohérentes et ciblées aux différentes parties prenantes à travers différents canaux de communications (les média traditionnel, réseaux sociaux numérique, site web, réunions affichage ...etc.), pour atteindre des objectifs spécifiques de l'organisation. Elle englobe à la fois : la communication interne et externe.

3.2 Responsable de la communication

Selon Philippe Morel « le responsable de la communication occupe une fonction primordiale au sein de l'entreprise, au même titre que le directeur des ressources humaines, le

³ O. Aïn et S. Billet, *Communication*, Paris, Dunod, 2015, p. 12.

directeur commercial, le directeur marketing et même le directeur financier. Il a la responsabilité de définir une stratégie de communication en phase avec la stratégie globale de l'entreprise afin d'en promouvoir l'image et la réputation auprès de ses différents publics et dans son environnement⁴. »

Dans notre étude, le responsable de la communication désigne toute personne en charge des actions de communication internes et externes au sein d'une organisation, quel que soit le nom exact de son poste (chargé de communication, chef de service de communication, responsable marketing et communication, etc.).

Il assure plusieurs responsabilités spécifiques, telles que la gestion de l'image, de la diffusion des messages, de la création de supports (affiches, vidéos), de l'animation des réseaux sociaux, et des relations avec les publics.

3.3 Le profil socio professionnel

Le profil socioprofessionnel définit un ensemble de caractéristiques qui classent un individu en fonction de sa position professionnelle et sociale. Cela inclut des éléments tels que :

Le statut professionnel, à savoir l'emploi actuel, le secteur d'activité et le niveau hiérarchique occupé. Il prend également en compte la formation et les qualifications, telles que les diplômes obtenus, les compétences techniques, les certifications, le parcours éducatif ainsi que le niveau d'instruction. L'expérience professionnelle est un autre élément déterminant, incluant les antécédents professionnels, la durée des emplois occupés, ainsi que les fonctions et responsabilités exercées. Enfin, la situation socio-économique et personnelle, comme le niveau de revenu, l'âge, le genre, la situation familiale et le lieu de résidence⁵.

Dans notre étude, le profil socio professionnel, c'est l'ensemble des données démographiques : (âge, sexe, niveau d'éducation), et professionnelles : diplôme obtenu, formation, salaire, nombre d'années d'expérience, le secteur d'activité (publique, privé, ONG) et des différents compétences techniques et relationnelles de l'ensemble des responsables de la communication interrogés.

⁴ P. Morel, *Communication d'entreprise*, Paris, Studyrama Pro, 2015, p. 27.

⁵ G. Coste et C. Petit, « Rédiger un profil de poste comme un chef et réussir son recrutement », *Appvizer*, 12 décembre 2024, [en ligne] : <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/recrutement/rediger-un-profil-de-poste-comme-un-chef-et-reussir-son-recrutement>, consulté le 18 février 2025.

3.4 Organisation

Une organisation est un ensemble structuré d'individu, de processus, de ressources qui collaborent pour atteindre des objectifs communs. Elle peut s'agir d'une entreprise, association, administration, ONG...). Les organisations fonctionnent avec des stratégies, des règles et une communication interne qui assurent la coordination et l'efficacité des actions⁶.

Dans notre étude, l'organisation désigne le cadre institutionnel dans lequel le responsable de la communication exerce ses fonctions. Elle se caractérise par plusieurs éléments, notamment son statut juridique (public, privé ou associatif), le type de structure (entreprise, administration, association), sa taille (petite ou grande) ainsi que son secteur d'activité (économique, culturel, éducatif.).

4. Les indicateurs de recherche

Tableau 1: Les indicateurs de la recherche

Concept	Dimension	Indicateurs
Communication	Moyen de communication	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Media ➤ Site web ➤ Réseaux sociaux ➤ Réunions
Profil socio-professionnel	Caractéristiques démographiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Âge ➤ Sexe ➤ Niveau d'éducation
	Caractéristique professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diplôme, ➤ Formation, ➤ Expérience professionnel
	Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La maîtrise des outils numériques, ➤ Maîtrise des moyen et technique de communication ➤ La gestion de crise

⁶ Wikipédia, les contributeurs. « Organisation ». Wikipédia, l'encyclopédie libre, dernière modification le 22 mars 2025, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation>, consulté le 26-3 -2025.

Les types d'organisations	Secteur d'activité	➤ public ➤ Privé ➤ start-ups ➤ ONG
	Taille	➤ Nombre de salariés

5. Etudes antérieures

L'un des résultats de notre revue de littérature révèle un article scientifique intitulé : « L'émergence du champ professionnel des responsables de communication en Côte d'Ivoire ⁷ ». Cet article s'intéresse à l'émergence du métier du responsable de la communication dans ce pays.

L'auteur cherche à comprendre comment les responsables de la communication accèdent à cette fonction, leur évolution et la construction de leur identité professionnelle. Il s'interroge aussi sur la reconnaissance du métier du responsable de la communication, leurs pratiques, leurs défis et leur parcours professionnels.

Les résultats de son enquête par entretiens montrent que ces responsables de communication ont différent parcours, certains ont une formation en communication, tandis que d'autre ont travaillé dans des domaines complètement différents avant de se former. D'autres encore ont appris le métier directement sur le terrain sans formation académique dans le domaine de la communication.

Ainsi, cette étude montre que les missions de ces professionnels varient en fonction de leur organisation. Dans les administrations publiques, ils sont en charge de gérer la communication institutionnelle, tandis que dans les organisations humanitaires, ils sensibilisent le public et mobilisent des financements. En revanche, dans le domaine politique, leur rôle est de gérer l'image des candidats et des différents partis. Dans les entreprises privées, leur principal objectif est souvent de promouvoir les produits ou services.

Cette étude est importante pour notre recherche car elle nous permet de bien comprendre la réalité du métier de responsable de la communication au sein des différentes organisations. Elle montre que ces professionnels viennent souvent des formations et parcours très différent et leur

⁷ S. Kolé Moussa, « Les responsables de communication en Côte d'Ivoire : émergence d'un champ professionnel », *Communication en Question*, 14^e édition, 2021, [en ligne] : https://www.academia.edu/108644709/Les_responsables_de_communication_en_C%C3%BCte_d'Ivoire_Emergence_d'un_champ_professionnel, consulté le 25 mars 2025.

rôle et pratique n'est pas toujours reconnu dans les organisations. Elle souligne également l'importance des capacités d'adaptation, des qualités personnelles et des compétences techniques pour bien exercer leur fonction d'une façon efficace ce qui est en relation direct avec notre recherche qui vise à savoir comment le profil de ces responsables influence leur travail et pratique communicationnel au sein de leur organisation.

La deuxième étude porte sur un article scientifique intitulé : « Responsables de communication, qui êtes-vous ?⁸ ». Cet article analyse le profil et le rôle des responsables de la communication dans les entreprises. L'étude cherche à comprendre comment ces professionnels évoluent dans un contexte économique difficile, en analysant leurs fonctions, rôles, l'évaluation et la transformation de leur métier, ainsi que leur profil.

Les résultats de cette enquête par questionnaire révèlent plusieurs tendances. D'abord, malgré l'augmentation des actions de communication, les effectifs des départements de communication restent en global stable. Cette étude identifie aussi quatre types de structures de la communication, chacune a des profils spécifiques de responsables de communication :

- Une unité (1 à 2 personnes, 31%) : une petite structure, souvent dans des filiales des groupes industriels avec moins de 500 salariés. Les responsables sont majoritairement des femmes, peut diplômés, jeune avec un salaire modeste, leur activité est centrée sur la communication en interne
- Cellules (3 à 5 personnes, 31 %) : une structure de moyen taille, souvent dans les entreprises à vocation internationale, les responsables de la communication en une formation moyenne avec un budget modéré et une communication orientée vers les services et produit
- Équipes (6 à 15 personnes, 25 %) : présentes dans les grandes organisations de plus de 500 salariés, les responsables sont plus expérimentés, souvent des hommes, avec des salaires confortables.
- Les directions (plus de 15 personnes 13%) : dans les grandes organisations avec un grande budget, les responsables sont très qualifiés, bien rémunérés avec une stratégie de communication établie et une utilisation sophistiquée des outils de mesure.

Cet article scientifique est très utile à notre étude, bien qu'il s'inscrive dans un contexte différent du nôtre, il nous aide à comprendre qui sont les responsables de la communication, leur parcours et leur formation, leur origine sociale, ainsi que les fonctions qu'il exercent et leur

⁸ D. Candellier, « Responsables de communication, qui êtes-vous ? », *Communication et organisation*, 1992, [en ligne] : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1602> (consulté le 3 avril 2025).

parcours professionnel, tous ces éléments sont en relation direct avec notre étude. De plus, les différents aspects abordés dans cet article nous permettent d'identifier les divers profils les différents profils possibles en communication. Enfin, elle nous donne la possibilité de comparer les résultats de notre recherche avec une étude plus ancienne, notamment face au développement des nouvelles technologies et de la numérisation, qui ont profondément transformé le métier de responsable de la communication.

Chapitre II

Démarche méthodologique

1. La méthode de recherche

Afin de mieux comprendre notre thématique et de répondre aux questions de recherche, il est nécessaire de choisir une méthode de recherche adaptée. Dans notre cas, la nature même du sujet a imposé une démarche analytique descriptive. Celle-ci s'appuie sur une méthode mixte, mais à dominance qualitative. En effet, pour appréhender le profil socio-professionnel des responsables de la communication et analyser l'impact de ce profil sur leurs pratiques, il était primordial d'opter pour une méthode permettant d'analyser en profondeur plusieurs éléments liés à au profil de ces professionnelles. La méthode qualitative « s'efforce de comprendre les phénomènes en profondeur, dans leur contexte et du point de vue des participants. Elle privilégie l'étude des processus, des significations et des expériences vécues⁹. » Elle est, donc, plus appropriée à recueillir des données riches, détaillées, et permettra d'expliquer plusieurs aspects importants. De plus, elle nous donne la possibilité de comprendre la complexité des profils des responsables de la communication au sein de leur organisation. Ces différents aspects et cette complexité pourraient rester invisibles avec l'utilisation de la méthode quantitative uniquement.

2. Approche théorique

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'adopter l'approche fonctionnaliste. Développée par Robert K. Merton et Talcott Parsons au milieu du 20e siècle, celle-ci considère l'organisation comme un système social complexe dont chaque acteur (ou élément) remplit une fonction spécifique contribuant à la stabilité et à l'équilibre de l'ensemble¹⁰. Selon Liliane Voyé la théorie fonctionnaliste se définit comme suit : « la société est une sorte d'organisme total, composée de diverses parties interreliées qui constituent autant de fonctions que l'on peut, par analogie, comparer aux diverses fonctions des organismes vivants : production, consommation, transport, communication. Tout comme les organismes vivants, la vie sociale évolue et c'est cette évolution dont il s'agit d'établir les lois¹¹. »

Pour Jean-Louis Le Moigne « L'approche fonctionnelle consiste à analyser les rôles, les fonctions et les utilités qu'un phénomène, un comportement ou un acteur social exerce dans un

⁹ N. K. Denzin et Y. S. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 3^e éd., Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 2005, p. 3.

¹⁰ Wikipédia, « Fonctionnalisme (sciences sociales) », Wikipédia, l'encyclopédie libre, [en ligne] : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Fonctionnalisme_\(sciences_sociales\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Fonctionnalisme_(sciences_sociales)), consulté le 22 avril 2025.

¹¹ L. Voyé, *Sociologie : Construction du monde, construction d'une discipline*, Bruxelles, De Boeck Université, 1998, p. 171.

système donné. Elle cherche à comprendre à quoi sert cet élément dans un ensemble plus large¹². »

Cette approche nous semble la plus pertinente pour traiter notre thématique, car elle nous permet d'analyser les pratiques des responsables de la communication en tenant compte de leur parcours, de leurs compétences et de leur environnement de travail, ainsi de dégager les concepts clés pertinents. De plus elle nous aide à comprendre comment leur profil influence concrètement leur manière d'exercer le métier, selon le contexte organisationnel. Cette approche a donc structuré notre analyse et nous a permis d'obtenir de résultats plus proches de la réalité.

3. La technique utilisée

3.1 L'entretien semi-directif

Selon Quivy, et Van Campenhoudt « L'entretien semi-directif, ou semi-dirigé, est certainement le plus utilisé en recherche en Sciences Sociale. Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose d'une série de questions-guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Mais il ne posera pas forcément toutes les questions dans l'ordre où il les a notées et sous la formulation prévue (...). Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interrogée ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible¹³. »

Dans le cadre de notre étude sur le profil socio-professionnel des responsables de la communication au sein des organisations. Nous avons opté pour l'utilisation de l'entretien semi- directif. Cette technique nous permet d'explorer en profondeur les différents aspects liés aux responsables de communication. De plus elle nous offre la possibilité d'adapter les questions en fonction des réponses des personnes interrogées, ce qui nous permet de recueillir des informations plus précises et détaillées. Le guide d'entretien semi-directif que nous avons conçu s'articule autour de quatre grands axes. Chacun de ces axes nous a permis d'explorer une dimension précise de notre sujet de recherche et de notre hypothèse.

¹² J.-L. Le Moigne, *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, 3^e éd., Paris, Presses Universitaires de France, 1990, p. 127.

¹³ R. Quivy et L. Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^e éd., Paris, Dunod, 2006, pp. 173-174.

Le premier axe nous a permis de mieux comprendre les profils socio-professionnels des responsables de la communication à travers des données personnelles, académiques et professionnelles. Le deuxième axe nous a aidés à analyser leurs rôles, leurs missions et leurs pratiques au quotidien. Le troisième axe nous a permis d'examiner les conditions dans lesquelles ces responsables exercent leur métier, tandis que le quatrième nous a aidés à cerner les difficultés rencontrées et l'évolution de la fonction.

Ces quatre axes combinés nous ont offert une meilleure compréhension de la diversité des parcours, des compétences mobilisées et des enjeux liés à cette profession. Ils nous ont ainsi permis de vérifier concrètement notre hypothèse et de trouver des réponses concrètes à nos questions de recherche.

3.2 L'observation

Nous avons associé également l'observation non participative comme méthode secondaire (complémentaire) aux entretiens semi directifs. Selon Alain Blanchet l'observation se définit comme : « une méthode de collecte de données qui consiste à recueillir des informations en regardant les phénomènes étudiés dans leur milieu naturel, sans intervention du chercheur qui se contente d'enregistrer ce qu'il perçoit ¹⁴. »

Nous avons réalisé une observation non participative en nous appuyant sur une grille d'observation numérique, appliquée aux pages Facebook des organisations sélectionnées dans notre échantillon (voir annexe 3). Cette grille d'observation nous a permis d'analyser les pratiques communicationnelles des organisations sur les réseaux sociaux à travers plusieurs dimensions : les plateformes utilisées, la taille de l'audience, la nature et la fréquence des publications, ainsi que la qualité visuelle des contenus. Elle évalue aussi le taux d'interaction, la réactivité face aux commentaires et les avis des internautes. Cette technique de recherche a permis de vérifier et d'enrichir les données recueillies lors de nos entretiens avec les responsables de communication. Elle nous a également aidés à observer concrètement les actions de ces professionnels sur les réseaux sociaux.

4.La population d'étude et l'échantillonnage

4.1 La population d'étude

Dans le cadre de cette recherche sur le profil socio-professionnel des responsables de la communication au sein des organisations. Notre population d'étude concerne l'ensemble des

¹⁴ A. Blanchet, *Dire et faire dire : L'entretien*, Paris, Armand Colin, 1997, p. 45.

organisations, publiques et privées, qui disposent d'un responsable de la communication, quel que soit son statut au sein de la structure. Ce poste peut être assuré soit par un professionnel dédié exclusivement à la communication, soit par un service complet chargé de cette mission, ou encore confié à un responsable qui cumule cette tâche avec d'autres missions,

4.2 l'échantillonnage

Nous avons choisi d'utiliser la méthode d'échantillonnage non probabiliste à choix raisonné, qui consiste selon Patton « à sélectionner délibérément des cas riches en informations pour une étude approfondie. Le but est de choisir des cas qui fournissent le plus d'informations sur le phénomène étudié ¹⁵ .» Nous avons, donc, opté pour cette technique d'échantillonnage non probabiliste pour choisir directement des responsables de la communication utiles à notre étude, ainsi de diversifier au maximum les profils, en tenant compte de plusieurs éléments comme :

Le secteur d'activité (public, privé), la taille de la structure (petite, moyenne ou grande), ainsi que le type d'activité (organisations à but lucratif, à but non lucratif ou administrations publiques).

D'autre part, nous avons intégré des critères liés au profil des responsables de communication eux-mêmes. Parmi ces critères : le niveau et le domaine de formation (Licence, Master, diplômes spécialisés en communication, marketing, etc.), le nombre d'années d'expérience dans le domaine de la communication, ainsi que des aspects socio-démographiques comme le genre et l'âge. (Vous trouverez dans l'annexe N°1 des informations détaillées sur ces responsables). En ce qui concerne notre échantillon de l'observation, nous avons sélectionné 9 organisations sur la base de critères précis. En l'occurrence, les organisations où les responsables de la communication interrogés gèrent eux-mêmes les réseaux sociaux. Cela nous a permis de comparer leurs discours à leurs pratiques communicationnelles réelles.

5. Enquête de terrain

5.1. Le déroulement de pré-enquête

Avant de commencer notre enquête finale, nous avons mené une pré-enquête d'une durée de deux mois, du 16 février au 16 avril 2025, au sein de l'entreprise privée AGRANA Fruit, (entreprise internationale spécialisée dans le secteur agroalimentaire). Cette phase exploratoire

¹⁵ M. Q. Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 4^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications, 2015, p. 264.

s'est déroulée dans le cadre de notre stage pratique, avec une à deux séances par semaine d'environ 1h30, encadrées par le responsable de la communication et du marketing de l'entreprise.

Ce qui nous a permis de mieux comprendre les missions, les compétences, les outils, les défis, ainsi que le quotidien professionnel d'un responsable de la communication dans une organisation privée, et d'avoir une vue générale sur son profil socio-professionnel. À travers cette pré enquête, nous avons pu identifier les différents outils et méthodes utilisés, les modes de collaboration avec les autres services, et les pratiques concrètes liées à la gestion de l'image de l'entreprise.

Parallèlement à ce stage nous avons également réalisé deux entretiens exploratoires avec des professionnels occupant la même fonction dans d'autres contextes : le chargé de communication de la Faculté des Sciences humaines et sociales de l'Université de Béjaïa, et le responsable de la communication de l'entreprise Béjaïa Logistique. Ces deux entretiens complétés par notre stage nous ont permis d'avoir une idée générale sur le profil de ces responsables et leur pratique communicationnelles. Cette pré-enquête a joué un rôle clé dans la construction de notre cadre méthodologique. Elle nous a permis de mieux formuler différents éléments, notamment notre problématique, de clarifier nos hypothèses, et d'identifier des indicateurs de recherche pertinents. Elle nous a également permis de tester notre guide d'entretien semi-directif, que nous avons ensuite ajusté en retravaillant certaines questions, afin de les rendre plus adaptées au terrain et plus précises par rapport à nos objectifs de recherche.

5.2 Le déroulement de l'enquête finale

a. L'entretien :

Notre enquête finale s'est déroulée après la fin de notre pré enquéte, entre le 19 avril au 20 mai 2025, dans la wilaya de Béjaïa. Nous avons ciblé les organisations disposant d'un poste de responsable de communication. Dans le but de ratisser plus large, nous avons contacté plus de 60 organisations, dans les différents secteurs pour réaliser ces entretiens. Nous avons rencontré plusieurs difficultés : les responsables étaient souvent absents, refusaient sans donner de raisons ou reportaient les rendez-vous à la dernière minute. Parfois, l'entretien avait lieu tout de suite, d'autres fois il fallait attendre plusieurs heurs voire plusieurs jours. Pour l'entreprise Cevital, il a été très difficile d'avoir un accès à l'intérieur de l'organisation. Pour résoudre ce problème, nous avons demandé de l'aide à deux camarades de classe qui font leur stage dans cette entreprise. Nous leur avons donc confié notre guide d'entretien, qu'ils ont remis au responsable.

Ce dernier a accepté de répondre par écrit. C'est donc le seul entretien qui n'a pas été réalisé en face-à-face.

Les 14 autres entretiens ont été menés directement, en présentiel, avec les responsables de communication. Leur durée variée en fonction de plusieurs facteurs, notamment : la disponibilité des personnes interrogées. Certains entretiens se sont achevés en 30 minutes, tandis que d'autres ont duré jusqu'à une heure et demie, avec une moyenne de 40 minutes par entretien.

Sur les 14 entretiens menés en face-à-face, 9 responsables ont accepté qu'on enregistre la discussion. Dans les 5 autres cas, nous avons pris des notes à l'aide d'un ordinateur portable. Avant chaque entretien, nous avons toujours pris le temps de nous présenter et d'expliquer le but de notre recherche. Cette étape d'introduction avait pour objectif de briser la glace et de rassurer les participants en précisant que les informations recueillies serviraient uniquement pour notre mémoire. Grâce à cela, nous avons obtenu des réponses claires et honnêtes, ce qui nous a permis de mieux comprendre les pratiques de communication selon les différents profils et contextes.

b. L'observation :

Afin de compléter les données recueillies par les entretiens, nous avons mené une observation non participante qui s'est déroulée entre le 19 et le 26 mai 2025. Nous avons commencé par repérer les réseaux sociaux les plus utilisés par les responsables de la communication interrogés. Sur les 15 personnes rencontrées, 9 nous ont affirmé gérer directement les réseaux sociaux de leur organisation, principalement à travers Facebook et Instagram. Après comparaison, nous avons choisi de concentrer notre observation sur Facebook, plateforme largement dominante dans la majorité des structures concernées. À partir de là, nous avons appliqué une grille d'observation sur les pages officielles de 9 organisations (Annexe N°3), gérées directement par ces professionnels. Cette observation a permis d'examiner concrètement les pratiques numériques en lien avec les discours recueillis en entretien.

Partie Théorique

Chapitre III

La communication

organisationnelle

La communication est au centre de toutes nos interactions, que ce soit dans la vie personnelle, en milieu professionnel ou institutionnelles. Elle nous permet de créer des liens sociaux, de partager des idées et de coordonner les actions. De plus dans un monde plus en plus interconnecté la communication est devenue indispensable tant pour la réussite des relations interpersonnelles, que pour le développement des organisations.

Les définitions de la communication sont nombreuses. Selon le dictionnaire « robert » le mot latin communication, apparu au 14ème siècle a comme synonymes, les termes « commerce » et « relation » « communication et le fait de communiquer qui dérive du latin communiquer : être en relation avec ¹⁶. »

Pour Mouandjo et Mbianda, « la communication est un processus d'échange entre deux ou plusieurs entités verbal ou non verbal par le biais d'un code. C'est aussi un processus d'échange de messages entre émetteur et récepteur avec possibilité de feed-back du récepteur ¹⁷. »

Dans un contexte organisationnel, la communication prend une dimension encore plus importante, car elle structure les échanges entre les différents membres d'une entreprise, facilitent la circulation de l'information et contribue à atteinte des objectifs stratégiques

Selon Thiétart « La communication organisationnelle désigne l'ensemble des processus de transmission, d'échange et de partage d'informations qui permettent à une organisation de fonctionner, de se coordonner et d'interagir avec ses différents publics internes et externes ¹⁸. »

Section 1 : Fondements et Enjeux de la Communication Organisationnelle

La communication organisationnelle est un élément stratégique essentiel pour assurer la cohésion, la coordination et l'efficacité au sein des organisations. Elle ne se limite pas à transmettre des informations, mais contribue à créer un sens commun autour des objectifs et valeurs partagés. Cette section présente ses fondements, ses fonctions, ses formes ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour garantir une communication efficace, tant en interne qu'en externe.

1. Le rôle de la communication organisationnelle

La communication joue un rôle important au sein d'une organisation, car elle favorise l'interaction entre le salarié et unit les différents niveaux hiérarchiques. En facilitant la

¹⁶ A. Bouhafs, *La communication dans l'entreprise : À l'usage des étudiants et des professionnels*, 1^{er} éd., Alger, Office des Publications Universitaires, mars 2014, p. 18.

¹⁷ P. Mouandjo et P. Mbianda, *Théorie et pratique de la communication*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2011, p. 44.

¹⁸ R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2007, p. 60.

communication, les échanges d'information et assure une communication fluide des directives, des idées, et des objectifs stratégiques, ainsi la communication efficace contribue non seulement à la création d'un environnement de travail collaboratif, mais aussi à renforcer l'esprit des équipes. Elle est particulièrement cruciale dans un dans des contextes où l'innovation et la créativité sont des éléments essentiels pour maintenir la compétitivité sur le marché¹⁹.

Les organisations qui investissent dans des pratiques d'une communication efficace et adaptées sont plus préparés pour faire face aux défis et à anticiper les évolutions du marché.

2. Les fonctions principales de la communication organisationnelle

La communication organisationnelle a quatre fonctions essentielles. Tout d'abord la fonction informative qui vise à ce que le message parvienne à atteindre tous les destinataires concernés pour que la communication soit utile. À l'interne, elle permet aux employés d'accomplir leur travail de manière et correcte efficace. Au niveau externe, il permet aux clients et partenaires de l'organisation de comprendre les procédures, produits, services et procédures de l'organisation.

Ensuite la fonction explicative a pour but de faire comprendre les raisons des décisions et des stratégies adoptées dans l'organisation, assurant aussi le maintien du travail aligné sur les objectifs de l'organisation.

La fonction Interrogative favorise l'interaction entre les équipes de travail, clarifier et rendre compte des processus par le biais de questions et de demandes d'informations, et faciliter le dialogue entre les participants.

Enfin la fonction Injonctive ou l'expéditeur cherche à obtenir une réponse ou une réaction spécifique de la part du destinataire²⁰.

3. Les types de la communication organisationnelle

La communication des organisations peut être classé selon plusieurs critères notamment :

3.1 Selon le contexte

La communication au sein d'une organisation peut se faire en interne, c'est-à-dire entre les membres de l'équipe. Elle permet à chacun de savoir ce qui se passe, de mieux travailler

¹⁹ S. Boumlik, « Un croisement de regard entre les pratiques managériales et la communication des organisations publiques : avantages et défis – cas des organisations publiques », *Revue Internationale du Chercheur*, 2021, [en ligne] : revuechercheur.com consulté le 11 mars 2025.

²⁰ G. Bonnet, *La communication dans les organisations*, Paris, Dunod, 2002, p. 45.

ensemble et de rester motivé. Cela peut se traduire par des réunions régulières, des échanges par mail ou des discussions informelles pour faire le point sur les projets, les difficultés ou les réussites.

À l'inverse, la communication externe s'adresse aux personnes en dehors de l'organisation, comme les clients, les partenaires ou les fournisseurs. Elle permet de faire connaître ce que fait l'entreprise, de valoriser ses produits ou d'entretenir de bonnes relations avec ses partenaires²¹. Par exemple, une entreprise peut lancer une campagne sur les réseaux sociaux pour attirer l'attention sur un nouveau produit ou renforcer son image auprès du public.

3.2 Selon les canaux utilisés

La communication peut être Orales lorsqu'elle il se fait avec l'utilisation des paroles et les sons comme : Une présentation orale dans une conférence de presse par exemple. Elle peut également être Écrits, lorsqu'en utilise des lettres des symboles et des graphiques, par exemple un email en interne qui informe les employés d'un changement d'horaire. La communication peut aussi être Non verbal lorsqu'elle il se fait avec les expressions faciales et gestes corporels²². Par exemple : Un sourire pour montrer.

3.3 Selon le degré de l'interaction

La communication peut être Directe lorsqu'elle se fait entre l'émetteur et le récepteur se fait en face. Comme par exemple lors d'un entretien en face à face entre un manager et un employé.

Elle peut aussi être Indirect lorsqu'elle se fait avec différent moyen et outille de communication, (car l'émetteur et les récepteurs sont éloignée)²³, comme l'email, les réseaux sociaux numérique, appel téléphonique, etc.

3.4 Selon le nombre de personnes impliquées

La communication peut être individuelle lorsqu'elle implique un seul émetteur et un seul récepteur par exemple une conversation entre un PDG et un salarié. Elle peut également être collective lorsqu'elle concerne plusieurs personnes qui participent au processus de la communication, comme dans un débat ou dans une conférence²⁴. Par exemple : Une conférence regroupant tous les employés d'une organisation est une communication collective.

²¹ B. L. Mouandjo Pierre et P. Mbianda, *Théorie et pratique de la communication*, préface d'Ébénézer Njoh-Mouelle, Paris, L'Harmattan, 2010, p. 340.

²² AFNOR Compétences, «Les différents types de communication dans l'entreprise», [en ligne] : <https://www.afnor.org/actualites/types-communication-entreprise/>, consulté le 12 mars 2025.

²³ A. Muccielli, *Les communications organisationnelles*, Paris, Armand Colin, 2005, p. 45.

²⁴ Ibid., p. 47.

3.5 Selon la hiérarchie

La communication peut être ascendante lorsqu'elle va du bas vers le haut, c'est à dire des employés vers la direction. Par exemple un rapport d'un employé adressé à son supérieur. Elle peut être descendant lorsqu'elle est part du haut en bas, de la direction vers les employés. Par exemple quand un chef donne des consignes aux employés ²⁵.

Enfin, elle peut être Horizontale : il se produit entre des personnes dans la même niveau hiérarchique, Par exemple : une réunion entre les salariés dans le même service.

3.6 Selon le type d'outils

La communication formelle aussi appelée communication organisationnelle ou communication organisée. Elle correspond à l'ensemble des actions programmées sous forme de campagne. Elle se sert alors de deux types de support Les médias, (comme la presse écrit, tv, affichage, internet, cinéma), Et les hors médias (comme marketing direct, mécénat, sponsoring, relations publiques, foires, expositions, etc.)

En trouve aussi la communication informelle qui se fait spontanément par le personnel, cette communication n'a pas de forme précise dans l'expression : elle est naturelle, spontanée et quotidienne ²⁶.

4. Mise en place d'une communication organisationnelle efficace

Cinque étapes pour améliorer progressivement la communication et les échanges au sein d'une organisation : la première étape consiste à faire un diagnostic des défis actuels de l'organisation, cela implique d'identifier les forces et les faiblesses ; analyser les canaux utiliser (en interne et en externe), de vérifier : la qualité des messages ainsi que leur cohérence avec les objectifs stratégiques. Ainsi l'utilisation des différents moyen et technique pour faire un diagnostic comme Sondages, feedback clients, entretiens avec les employés, etc.

La deuxième étape consiste à prioriser les actions les plus importantes cela passe par le classement des différents problématiques selon leur impact sur la performance ou leur facilité de mise en place dans l'organisation. Par exemple, si les réunions sont inefficaces dans ce cas

²⁵ LumApps, « Les types de communication interne en entreprise », [en ligne] : <https://www.lumapps.com/fr/communication-interne/types-communication-interne-entreprise#8-la-culture-dentreprise>, consulté le 12 mars 2025.

²⁶ B. L. Mouandjo et P. Mbianda, *Théorie et pratique de la communication*, préface d'Ébénézer Njoh-Mouelle, Paris, L'Harmattan, 2010, pp. 47, 5.

en on peut introduire un ordre du jour obligatoire. En désignant un maître du temps et d'assurer un suivi rigoureux des décisions prises ²⁷.

La troisième étape concerne l'organisation du message et canaux de distribution, Pour garantir une communication claire et cohérente, la communication doit être structurée de manière réfléchie. Il est essentiel de :

- Élaborer une structure de communication pour encadrer les interactions.
- Définir précisément l'utilisation des différents canaux selon l'urgence et la complexité de l'information à transmettre.
- Limiter le nombre de canaux utilisés en privilégiant les moyens de communications les plus efficaces.

La quatrième étape consiste à Sensibiliser et former les équipes, car L'efficacité de la communication interne dépend en grande partie des compétences et qualification des membres de l'organisation. Pour cela, il est utile de Mettre en œuvre des formations ciblées : comme l'écoute active, Programmation Neurolinguistique (la PNL). L'Organisation des ateliers pratiques par exemple : une simulation de réunions ou bien l'études de cas pour optimiser la communication au quotidien ²⁸.

Enfin, la cinquième étape consiste à Mettre en place une évaluation continue et adaptative. La communication au sein d'une organisation doit évaluer avec le temps. Pour cela il est important de recueillir régulièrement les retours, que ce soit par des enquêtes ou par des échanges ouverts avec les équipes.

Analyse l'impact des actions de communication, pour identifier les points fort et les points faibles pour les améliorer. Les stratégies adoptées doivent être ajustées en fonction des résultats de l'évaluation réalisé ²⁹.

²⁷ Lecko, « Réussir le diagnostic de sa communication interne », [en ligne] : <https://referentiel.lecko.fr/diagnostic-communication-interne/>, consulté le 22 mars 2025.

²⁸ LumApps.. Les types de communication interne en entreprise. <https://www.lumapps.com/fr/communication-interne/types-communication-interne-entreprise#8-la-culture-dentreprise>, consulté le 25-3 -2025

²⁹ Technologia.. La communication organisationnelle : Clé de la performance et de l'efficacité. <https://www.technologia.com/blogue/articles/la-communication-organisationnelle-cle-de-la-performance-et-de-l-efficacite> consulté le 26- 03- 2025

Section 2 : Émergence et modèles de la communication organisationnelle

Dans cette section, nous allons explorer les grands modèles théoriques qui ont marqué le développement de la communication organisationnelle. Après avoir retracé son émergence historique, il s'agit maintenant de comprendre comment ces modèles – issus de chercheurs comme Lasswell, Shannon & Weaver ou Grunig – permettent d'analyser la circulation des messages, les interactions entre acteurs, et le rôle stratégique de la communication dans les organisations.

1. L'émergence des formations en communication (contexte historique)

L'apparition des formations en « communication organisationnelle » trouve ses premières traces dans les années 1950 aux États-Unis, avec les publications des mémoires de recherche sur la communication industrielle au sein des département de communication dans quatre universités : Northwestern Université, Ohio State Université, Purdue Université et Université of Southern California,

Cependant, Brayton et Proulx considèrent le séminaire de la Fondation Rockefeller (New York 1939- 1940) comme l'événement fondateur de l'organisation de la recherche sur la communication de masse aux États-Unis.

Douze experts, dont Harold Lasswell, travaillent à l'utilisation Moyens de communication entre la Russie et l'Allemagne suite à la signature du Pacte de non-agression (août 1939) et leur rôle lié à une éventuelle implication des États-Unis dans une guerre mondiale.

C'est dans ce contexte qu'émergent les cinq questions du modèle behavioriste de Lasswell : « Qui dit quoi à qui, dans quel canal, avec quel effet ? » qui définit la communication « comme un acte de persuasion », omettant le « why ».

Le premier cours en « Communication organisationnelle » a été enseigné par elizabeth andersch et edward penson en 1962 à l'Université d'ohio, (ICA) l'international communication association officialise ce champ d'étude en créant une division dédiée et définis la communication organisationnelle comme « recouvre l'ensemble des savoirs théoriques ou appliqués, produits de l'analyse du rôle de la communication dans le fonctionnement d'organisations complexes ³⁰ ».

³⁰ A.-M. Cotton, *Les professionnels de la communication : Regards réflexifs sur les mutations des pratiques et normes professionnelles en Belgique*, thèse de doctorat, Université Bordeaux Montaigne, 2021, p. 152, [en ligne] : <https://theses.hal.science/tel-03413856v1>.

2. Les modèles clés de la communication organisationnelle

Pour notre étude sur le profil des responsables de la communication il est important de connaître les différents modèles de communication qui structurent leur travail quotidien que ce soit en interne et en externe. Ces modèles ont été développés par différents chercheurs. Elles permettent de mieux comprendre comment l'information se diffuse, comment les messages sont construits et perçus, ainsi que leur impact sur les publics. Parmi ces modèles :

2.1 Le modèle de relations publiques de Grunig (1992)

Grundig propose quatre modèles de relations publiques pour illustrer différents degrés d'interaction entre les émetteurs et le public :

- a. Modèle de la promotion (ou propagande) :

Communication unidirectionnelle (à sens unique), où l'expéditeur impose son message sans se soucier de la réception ou de l'exactitude du message. L'objectif de ce modèle est de contrôler l'opinion publique.

- b. Modèle de l'information publique :

Toujours unidirectionnel, mais l'émetteur cherche à fournir des informations utiles et vraies au public. Ce modèle n'a pas d'interaction, mais il cherche à transmettre des messages transparents.

- c. Modèle bidirectionnel asymétrique :

L'émetteur étudie le public pour adapter son message, mais sans modifier ses objectifs initiaux. Approche persuasive : Comprenez votre cible (public) pour mieux l'influencer.

- d. Modèle symétrique bidirectionnel :

Communication équilibrée, où l'expéditeur et le public communiquent et s'adaptent les uns aux autres. Ce modèle est considéré comme idéaliste, car les relations publiques restent souvent un outil d'influence plutôt qu'un vrai dialogue ³¹.

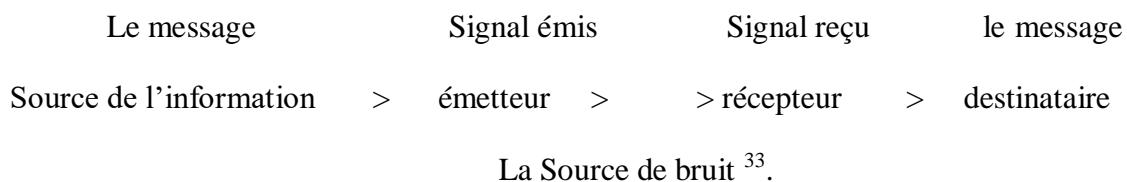
³¹ B. Dagenais, « Des modèles utiles mais ignorés : le cas des relations publiques », *Communication et organisation*, no 30, 2006, pp. 148-162, [en ligne] : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3463>, consulté le 27 mars 2025.

2.2 Modèle de C. Shannon et W. Weaver

Dans sa théorie de la communication, C. Shannon propose un schéma général décrivant le processus de transmission de l'information. Ce modèle repose sur une succession d'éléments interconnectés :

- Les sources d'informations qui construit le message.
 - Un émetteur qui convertit les messages en signaux.
 - Canal, le support utilisé pour transmettre les signaux.
 - Le récepteur, qui décode les signaux pour reconstituer le message.
 - La destination, la personne à qui le message est envoyé.

Au cours de cette transmission, des interférences appelés (bruit) peuvent perturbés le signal. Selon Shannon l'information est une entité statistique indépendante de son interprétation. D'un point de vue probabiliste il est possible de reconstruire un mot à partir de certaines de ses lettres sans qu'il soit nécessaire de le transmettre intégralement³².



2.3 Le modèle « 5W » de Lasswell Harold

Lasswell politologue et théoricien de la communication américain. En 1948, il a développé un modèle de communication (qui est considéré comme l'un des modèles de communication les plus anciens et les plus influents), dont ce modèle est connu sous le nom du modèle de 5W.

Le modèle des « 5W »

- a. Qui ? (Who)
 - b. Dit quoi ? (Says What)
 - c. Par quell canal? (In Which Channel)
 - d. À qui? (To Whom)
 - e. Avec quel effet ? (Whith What Effect ?)

³² Y. Pesqueux, « Un modèle communicationnel de l'organisation », article scientifique, HAL Id, 2020, p. 15, [en ligne] : <https://shs.hal.science/halshs-02561060v1>, consulté le 28 mars 2025.

³³ J. Fiske, « Models of Communication », *Journal of Communication*, 1982, p. 2-8, [en ligne] : <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1982.tb02575.x>, consulté le 29 mars 2025.

Le modèle de Lasswell ait été proposé en 1948, alors que le développement des médias était relativement traditionnel et simple, et bien que sa recherche a suscité de nombreuses controverses, son modèle reste toujours pertinent pour étudier les nouveaux médias, car il offre une structure claire et simple pour expliquer le processus de la communication et orienter la recherche³⁴.

La communication organisationnelle est un élément fondamental pour le bon fonctionnement des structures modernes. À travers les différents éléments abordés dans ce premier chapitre, il est clair que la qualité de la communication influence directement les interactions au sein de l'organisation et avec les différentes parties prenantes. L'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de communication ne se limite pas à transmettre des informations, c'est aussi de créer un climat de travail ouvert, sain, et qui favorise l'innovation³⁵.

Cependant, plusieurs défis liés prouvent freiner cette dynamique, qu'elles soient linguistiques, physiques ou psychologiques, nécessitent une grande attention et d'être prise en sérieux de la part des dirigeants et des gestionnaires qui doivent encourager une culture organisationnelle qui valorise la transparence et l'ouverture. De plus, les outils de communication, qu'il s'agisse de supports traditionnels ou numériques, peuvent considérablement améliorer la circulation de l'information et renforcer l'engagement des salariés. Enfin, pour atteindre leurs objectifs stratégiques, les organisations doivent investir dans une amélioration continue de leur communication, en prenant en compte les évolutions technologiques et les attentes des différentes parties prenantes, pour construire un avenir compétitif et durable. C'est dans ce contexte qu'il est nécessaire de s'intéresser au profil des responsables de la communication au sein des organisations, les véritables acteurs de cette dynamique organisationnelle. Le chapitre qui va suivre s'intéressera donc à ces professionnels, leur métier, leur compétence, leurs rôles, leurs parcours, etc. Au sein des organisations³⁶.

³⁴ W. Peng, « Analysis of New Media Communication Based on Lasswell's "5W" Model », *Journal of Educational and Social Research*, 2015, pp. 245-246, [en ligne] : https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/84239071/7723_29911_1_PB-libre.pdf, consulté le 29 mars 2025

³⁵ A. Mansoureddine, « La communication interne », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2024, [en ligne] : <https://revuechercheur.com> (consulté le 28 avril 2025).

³⁶ M. Fauché, « Système d'information : reflet du management dans le secteur social », *Communication & Organisation*, 2024, [en ligne] : <https://shs.cairn.info> (consulté le 28 avril 2025).

Chapitre IV

*Profil et compétences des
responsables de la
communication*

Les métiers de la communication sont nombreux et leurs intitulés varient d'une organisation à une autre. Chargé de communication, responsable de la communication externe, interne, ressource humaine, ou encore directeur de la communication. Ces métiers, bien que courantes, n'ont pas toujours les mêmes missions ni le même niveau de responsabilité selon la structure des organisations qu'il exerce. Il est donc important de faire le point sur les appellations les plus fréquentes dans le secteur de la communication pour mieux comprendre la diversité des rôles et des profils dans ce domaine, en effet le profil des responsables de la communication varie fortement d'un poste à un autre³⁷.

D'abord, dans un premier temps nous allons présenter les deux métiers de communication d'entreprise les plus importants et les plus répandus c'est-à-dire : le directeur de la communication et le chargé de communication.

1.1. Le Directeur de la Communication

Le Directeur de la communication joue un rôle stratégique au sein de l'entreprise, il se situe au même niveau que les autres directeurs (RH, Marketing, Finance, etc.). Le directeur de la communication élabore, définit, gère et évalue des stratégies de communication cohérentes avec les objectifs généraux de l'entreprise, afin d'améliorer son image, sa réputation et de faciliter l'adhésion des différentes parties prenantes.

1.1.1 Rattachement de la fonction

Dans les grandes organisations, le directeur de la communication dépend généralement de la direction générale et peut faire partie du comité de direction. Dans les petites organisations, ce poste est souvent appelé « responsable de communication » ou « chargé de communication » et avec des tâches similaires mais moins de pouvoir stratégique, il est souvent rattaché au service marketing et rarement au service commercial³⁸.

1.1.2 Ses missions (tâches principales)

1.1.2.1 Stratégie et coordination

Le directeur de la communication Élaborer une vision globale de la communication, en cohérence avec les ambitions commerciales et marketing pour but de renforcer l'identité de la marque et d'améliorer sa position sur le marché, face à la concurrence. Il veille également Assurer une cohérence entre les communications internes et externes. Dans ce point il collabore

³⁷ C. Aubrée, *Les métiers de la communication*, 19^e éd., Paris, Vuibert, 2022, p. 72.

³⁸ P. Morel, *Communication d'entreprise*, Paris, Studyrama Pro, 2015, p. 26

avec les autres départements de l'organisation (Direction générale, RH, Marketing...ETC.) pour intégrer leurs perspectives dans la stratégie de communication.

1.1.2.2 L'image et réputation

Parmi les missions principales du directeur de la communication, figure la promotion des valeurs de l'entreprise auprès de différents publics (clients, partenaires, actionnaires...ETC.). Il se charge de la gestion de l'image et de la réputation de marque. Il superviser également la création des compagnes de communication (relations publiques publicité, événements, numérique...ETC.) tout en veillant à leur cohérence et mesuré leur efficacité.

1.1.2.3 La gestion opérationnelle

Pour ce qui concerne le plan opérationnel, le directeur de la communication pilote les prestataires et des agences en externes pour optimiser leur coût, leur délai et leur qualité. Il superviser la création de contenus (communiqués, réseaux sociaux numérique, vidéos articles...ETC.) et s'occupe de L'organisation d'événements (salons, conférences) et la gestion des relations presse.

1.1.2.4 La Communication interne et la gestion de crise

Le directeur de la communication travaille avec les ressources humaines pour améliorer l'engagement des employés et de garantir une bonne circulation de l'information en interne. Il anticipe également et gère les crises.

Enfin, le directeur de la communication mesure et analyse les résultats (trafic web, notoriété, engagement ...ETC.) pour l'objectif d'ajuster la stratégie et optimiser leur efficacité³⁹.

1.1.2 Compétences spécifiques et qualités personnelles requises

Le métier du directeur de communication requiert une bonne connaissance du secteur d'activité ainsi une compréhension claire du positionnement de la marque, de l'entreprise et des produits. Il est également essentiel d'avoir une maîtrise globale des différents canaux de communication et de leurs outils.

Des capacités de management et d'encadrement sont attendues, de même qu'une solide culture générale. Il faut savoir proposer et innover, avec la capacité de coordonner efficacement différents prestataires spécialisés.

³⁹ A. Adary, C. Mas et M.-H. Westphalen, *Communicator : Toute la communication pour un monde plus responsable*, 9^e éd., Paris, Dunod, 2020, pp. 577-579.

Enfin, une bonne maîtrise de l'expression écrite et orale, ainsi que de la langue anglaise, est également requise.

Par ailleurs, certaines qualités personnelles sont indispensables à l'exercice de cette fonction :

- Avoir le sens de l'organisation.
- Savoir prendre du recul.
- Disposer d'un esprit critique, d'analyse et de synthèse
- Avoir du charisme.
- Faire preuve de diplomatie et respecter le secret professionnel.
- Être attentif à l'écoute des autres.
- Savoir être patient et disponible.
- Avoir des bonnes capacités relationnelles.
- Avoir des aptitudes de commandement et de la rigueur.
- Savoir dire non.
- La créativité ⁴⁰.

1.1.3 Les Diplômes recherchés pour ce métier

Les directeurs de communication doivent généralement posséder un niveau de formation supérieur, avec un diplôme de niveau Bac +3 à Bac +5. Parmi les diplômes les plus couramment requis figurent :

- Écoles spécialisées en communication.
- Ecoles supérieurs avec spécialisation (écoles supérieures du commerce ...).
- Diplôme en science humaines.
- Diplôme en marketing ⁴¹.

1.2 Le chargé de la communication

Le rôle du chargé de communication varie selon l'organisation. Ses missions, son niveau de responsabilité et ses conditions de travail dépendent surtout de la structure dans laquelle il évolue. Plusieurs situations peuvent se présenter :

⁴⁰ P. Morel, *Communication d'entreprise*, Paris, Studyrama Pro, 2015, pp. 25-26

⁴¹ ESG Tours, « Quels débouchés après des études de communication ? », ESG, s. d., [en ligne] : <https://www.esg.fr/ecoole-tours/vie-etudiante/actualite/debouches-etudes-de-communication> (consulté le 28 juin 2025).

1.2.1 Chargé de communication sous la supervision du directeur de la communication

Il a pour mission de faire réaliser le plan de communication conçu par le directeur de la communication et approuvé par la direction générale. Selon les structures, il disposera de collaborateurs plus ou moins nombreux et plus ou moins spécialisés (édition, publicité, événements, relations presse, communication interne). Il pourra également bénéficier d'un assistant.

Il assure la coordination de l'ensemble des actions de communication et rend compte régulièrement au directeur de la communication. Il doit, donc, avoir une très bonne connaissance approfondie de la communication et des compétences techniques multiples nécessaires⁴².

1.2.2 Chargé de communication en l'absence de directeur de la communication

Le chargé de communication (appelé aussi responsable communication,) aura les mêmes fonctions que le Directeur de la communication, Il travaille en lien direct avec le service marketing ou la direction générale et peut être aidé par un avec ou plusieurs collaborateurs.

Il n'a qu'un seul collaborateur, souvent c'est un assistant. Il devra souvent faire appel à des agences ou prestataires externes (de communication, de publicité, de relations presse, d'événements, des graphistes, des routeurs, des imprimeurs, des fabricants d'objets, etc. ⁴³.)

1.2.3 Rôle du chargé de communication spécialisé

Le chargé de communication spécialisé fait partie du service des communications sous la responsabilité du directeur de la communication. Il est chargé d'une mission spécifique qu'il doit gérer de manière autonome et permanence. Il collabore avec d'autre chargés de communication spécialisé. Il doit donc toujours rester informé de la place de sa spécialité ou de sa technique dans le plan de communication, en participant aux réunions de coordination organisées par le directeur de la communication⁴⁴.

⁴² P. Morel, *Communication d'entreprise*, Paris, Studyrama Pro, 2015, pp. 26

⁴³ Ibid., p. 27.

⁴⁴ Ibid., p. 29-30.

1.2.4 Compétences et qualités du chargé de communication

S'il est responsable, il doit posséder les mêmes compétences que le directeur de la communication, notamment tous ce qui concerne la maîtrise des technologies de la communication.

S'il est sous la responsabilité du directeur de la communication, il pourra avoir une culture générale un peu moins développé, notamment sur le plan stratégique, mais il doit plus maîtriser les aspects techniques.

Lorsqu'il est chargé de communication spécialisé, il essentiel de posséder les compétences les bases d'une stratégie de communication. Il n'est pas nécessaire qu'il dispose d'une expérience en management ou coordination d'équipe. Par contre, il devra être expert dans son domaine⁴⁵.

À ces compétences s'ajoutent des qualités personnelles indispensables : Être réactif et disponible,

- Savoir écouter (Être à l'écoute).
- Avoir le sens des responsabilités.
- Être curieux et créatif,
- Avoir l'esprit ouvert.
- Être capable de travailler en équipe.
- Avoir un bon relationnel.
- Avoir un bon sens de l'organisation⁴⁶.

1.2.5 Formations ou diplômes recherchés

Les profils recherchés pour le poste de chargé de communication sont généralement issus de formations en communication d'entreprise, marketing, ou relations publiques. Les masters spécialisés dans ces domaines sont particulièrement appréciés.

Des diplômes en sciences humaines ou sociales (comme la sociologie, la psychologie ou les sciences de l'information) sont aussi valorisés.

⁴⁵ Ibid., p. 30-32.

⁴⁶ Ibid., p. 30.

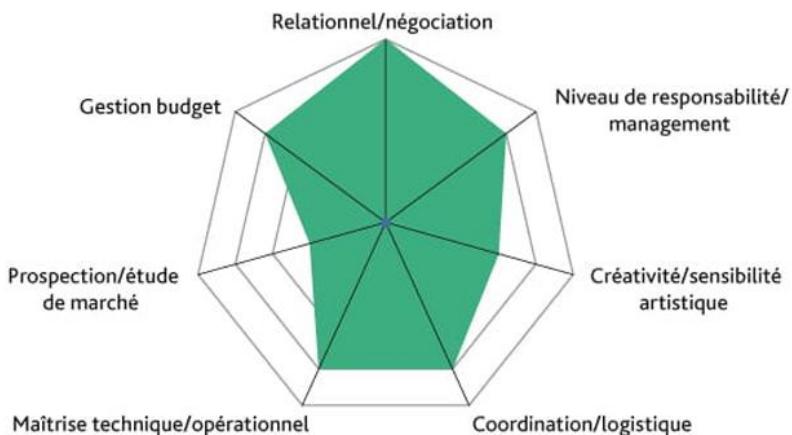
Enfin, les écoles de commerce avec une spécialisation en communication ou stratégie offrent également une formation adaptée, notamment dans les organisations avec des objectifs commerciaux⁴⁷.

1.3 Les responsables de communication selon leur domaine d'expertise (externe, interne, numérique, RH)

1.3.1 Responsable de la communication externe

Responsable de la communication externe exerce principalement dans une entreprise ou une organisation. Ce métier est similaire à ceux de responsable de l'information et le responsable de la communication institutionnelle⁴⁸.

1.3.2 Le profil du responsable de la communication externe



Le profil type du responsable de la communication externe dans un environnement professionnel moderne (les compétences clés attendues pour ce rôle⁴⁹.)

1.3.3 Le métier de responsable de la communication externe

Le responsable de la communication externe est le garant de l'image de l'organisation ou de l'entreprise. Il prend en charge la gestion des prises de parole de l'entreprise dans les différents supports de communication. Il assure aussi la transmission de l'information auprès des

⁴⁷ P. Morel, *Communication d'entreprise*, Paris, Studyrama Pro, 2015, p. 26

⁴⁸ SYNAP et autres associations professionnelles, *Les métiers de la communication*, 2013, [en ligne] : <https://www.metiersdelacommunication.fr/>, consulté le 26 mars 2025.

⁴⁹ Adary, C. Mas et M.-H. Westphalen, *Communicator : Toute la communication pour un monde plus responsable*, 9^e éd., Paris, Dunod, 2020, p. 577.

différentes parties prenantes, comme : les journalistes, les salariés, les managers, les internautes, l'opinion publique, etc.⁵⁰.

Le responsable de la communication externe a plusieurs missions. Il s'occupe de créer et de contrôler les contenus et des messages diffusés par l'organisation, en veillant à leur cohérence avec l'image, la stratégie globale et le positionnement de la marque.

Grâce à des actions de communication précises, le responsable de la communication externe améliore l'image de l'entreprise auprès de plusieurs publics externes, comme les pouvoirs publics, les journalistes et le grand public, etc. Il a pour mission d'expliquer, d'informer et de mettre en perspective les actions et les projets de l'organisation pour leur donner du sens et pour mieux accompagner les changements.

Le responsable de la communication externe a aussi pour mission de valoriser l'entreprise auprès des internautes, des leaders d'opinion et de l'opinion publique, en fournissant des preuves concrètes des valeurs de l'organisation, Pour renforcer sa crédibilité. Il contribue aussi au développement d'un sentiment de fierté et d'appartenance, à la culture d'organisation, et a protégé sa réputation à grâce à une communication claire et bien structurée.

Il s'appuie sur la stratégie et les valeurs de l'organisation pour construire pour construit des messages cohérents et percutants. Il surveillant ce qui se dit sur l'organisation pour identifier de nouveaux comportements et anticiper les risques.

Enfin, il joue un rôle crucial lors des événements de l'organisation et dans la gestion de crise et. Il met également en place les outils qui permettent de suivre, de mesurer et l'efficacité des différent action menées, notamment en ce qui concerne la fierté d'appartenance, d'information et la relation avec les parties prenantes⁵¹.

1.3.4 Responsable de la communication interne

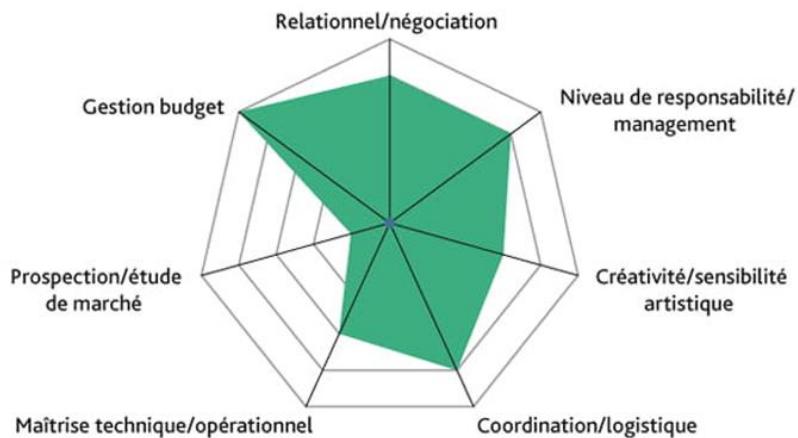
Responsable de la communication externe travaille principalement dans une entreprise ou une organisation. Ce métier est similaire à ceux de directeurs du la communication interne ou directeur de la communication interne internationale⁵².

⁵⁰ C. Aubrée et D. Fiori, *Les métiers de la communication*, 19^e éd., Paris, L'Étudiant, 2015, p. 76.

⁵¹ Adary, C. Mas et M.-H. Westphalen, *Communicator : Toute la communication pour un monde plus responsable*, 9^e éd., Paris, Dunod, 2020, p. 585.

⁵² SYNAP et autres associations professionnelles, *Les métiers de la communication*, 2013, [en ligne] : <https://www.metiersdelacommunication.fr/>, consulté le 26 mars 2025.

1.3.4.1 Profil du responsable de la communication interne



Le profil type du responsable de la communication interne dans un environnement professionnel moderne (les compétences clés attendues pour ce rôle⁵³.)

1.3.4.2 Le métier de responsable de la communication interne

Il dépend soit du directeur de la communication, soit du directeur des ressources humaines, il travaille souvent seul ou avec un assistant, mais le responsable de la communication interne est en relation direct avec les salariés et tous les services de l'organisation⁵⁴.

Il doit favoriser l'interactivité et l'échange, tout en prendre en considération la culture d'entreprise et les enjeux environnementaux, sociétaux et économiques. Il met en œuvre es méthodes et moyens permettant d'établir une coopération en interne.

Il conseille, sensibilise et forme les managers aux différents enjeux de la communication dans la réalisation de leurs projets. Il leur propose des plans, actions et outils de communication adaptés à leurs besoins opérationnels.

Le responsable de la communication interne manage, dirige et fait évoluer une équipe de chargés ou d'assistants de communication interne. Il est aussi le garant de la cohérence des messages diffusé en interne et s'assure de la bonne coordination de sent équipe avec les autres directions fonctionnelles et opérationnelles de l'organisation.

Enfin le responsable de la communication interne est également a l'écoute, à la fois informelle et formelle dans l'entreprise ou l'organisation, en mettant en place des outils d'évaluation comme les enquêtes d'opinion. L'analyse de ces dispositifs lui permettent d'ajuster

⁵³ Adary, C. Mas et M.-H. Westphalen, *Communicator : Toute la communication pour un monde plus responsable*, 9^e éd., Paris, Dunod, 2020, p. 582.

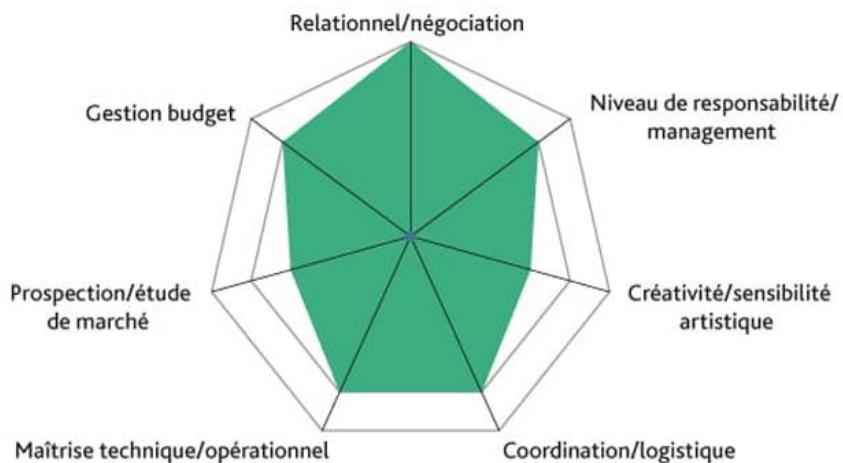
⁵⁴ C. Aubrée et D. Fiori, *Les métiers de la communication*, 19^e éd., Paris, L'Étudiant, 2015, p. 75.

et de mettre en œuvre des stratégies et actions de communication interne. Il gère les budgets de la communication interne et évalue les actions menées, tout en assurant une veille sur les pratiques de communication dans son secteur⁵⁵.

1.3.5 Responsable de communication online

Le responsable de communication online travaille en général au sein d'une organisation ou dans une entreprise. Ce métier est similaire à ceux de chef de projet digital, consultant digital et responsable de communication digitale⁵⁶,

1.3.5.1 Le profil du responsable de la communication online



Le profil type du responsable de la communication online dans un environnement professionnel moderne (les compétences clés attendues pour ce rôle⁵⁷.)

1.3.5.2 Le métier de responsable de la communication online

La responsable de communication online intervient pour mettre en œuvre la stratégie de communication numérique de l'organisation, en interne (avec des outils comme l'intranet, la newsletter, le blog, etc.) et en externe (réseaux sociaux numériques, campagnes publicitaires en ligne, site Internet, etc.). Il est responsable de l'organisation, et de la gestion des contenus diffusés sur les médias numériques de l'animation⁵⁸.

⁵⁵ Adary, C. Mas et M.-H. Westphalen, *Communicator : Toute la communication pour un monde plus responsable*, 9^e éd., Paris, Dunod, 2020, p. 582.

⁵⁶ Jobpass, « Responsable de communication – Fiche métier », s. d., [en ligne] : <https://jobpass.com/fiches-metiers/responsable-de-communication/>, consulté le 5 avril 2025.

⁵⁷ Adary, C. Mas et M.-H. Westphalen, *Communicator : Toute la communication pour un monde plus responsable*, 9^e éd., Paris, Dunod, 2020, pp.588-589.

⁵⁸ C. Aubrée et D. Fiori, *Les métiers de la communication*, 19^e éd., Paris, L'Étudiant, 2015, p. 75.

Le responsable de la communication a plusieurs missions. Il élabore et met en œuvre différent plans de communication sur le Web, tout en intégration les nouvelles utilisations numériques dans la politique de communication globale de l'organisation. Il fait aussi le lien entre les différents prestataires et services internes pour objectif de coordonner les projets digitaux.

Le responsable de communication online est chargé de la gestion des projets sur le Web, il intervient dans toutes les étapes : la création, la refonte et aux développements de nouveaux services interactifs. Il s'assure du respect le budget, les délais, et le bon déroulement de toutes les étapes de la production.

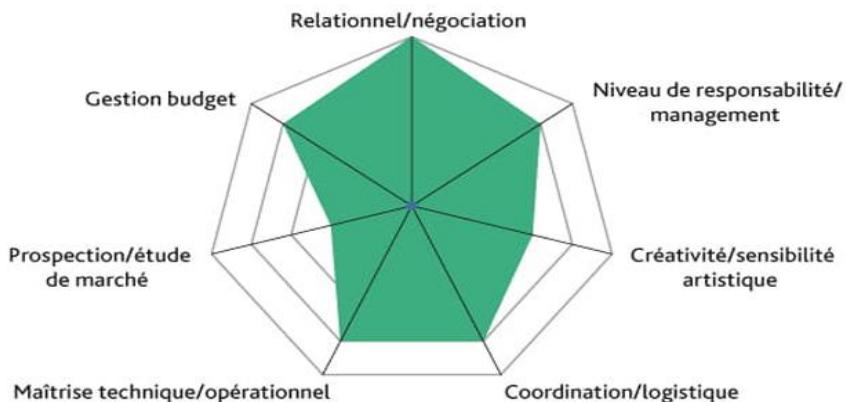
Rigoureux, il identifie les besoins éditoriaux de l'organisation et veille au respect des standards définis dans la charte éditoriale, aussi bien sur le fond que sur la forme des contenus publiés en ligne. Il travaille en étroite collaboration avec les différent équipes techniques chargées du l'infrastructure et du développement.

Enfin, il surveille les statistiques et d'engagement, pour ajuster la stratégie si nécessaire. Il intervient également en cas de problèmes ou pour optimiser l'efficacité des contenus numériques⁵⁹.

1.3.6 Responsable de la communication RH

Le responsable de la communication RH ne travaille pas seulement dans une organisation ou dans une entreprise mais également d'une manière indépendante.

1.3.6.1 Le profil du responsable de la communication RH



⁵⁹ Adary, C. Mas et M.-H. Westphalen, *Communicator : Toute la communication pour un monde plus responsable*, 9^e éd., Paris, Dunod, 2020, pp. 593-595.

Le profil type du responsable de la communication RH dans un environnement professionnel moderne (les compétences clés attendues pour ce rôle⁶⁰.)

1.3.6.2 Le métier de responsable de la communication RH

Le responsable de la communication RH se situe entre le directeur de la communication interne et la direction des ressources humaines (DRH), est à l'écoute des salariés dans l'organisation, il se charge de favoriser le dialogue, d'entretenir la dynamique collective en interne et contribue à la valorisation des actions menées par la politique RH de l'organisation⁶¹.

Le responsable de la communication RH C'est un interlocuteur de privilégié par le la direction générale et les managers, dans tous les sujets qui ont une relation avec les ressources humaines. Il les accompagne pour mieux communiquer avec leurs équipes.

Il met en valeur les différents actions mises en place par les RH, que ce soit en pour les formations, l'inclusion, la rémunération, ou encore de partenariat avec les écoles. Il travaille avec les autres services de l'organisation pour que ces actions soient bien comprises, transmis, et relayé.

Il est aussi présent pour soutenir la DRH dans ses échanges avec les syndicats ou les représentants du personnel, en préparant des discours argumentés et clairs. Le responsable de la communication RH cherche à créer du lien et à encourager les échanges. Il met en place des outils pour mieux comprendre l'attentes des collaborateurs, analyse les retours, et propose après des actions concrètes. Son objectif est de créer une bonne dynamique au sein de l'organisations.

Il travaille également pour améliorer l'image de l'entreprise en interne, en créant une ligne éditoriale cohérente à travers les différents supports de communication. Il suit les tendances du moment, il travaille avec les équipes de recruteurs pour rendre l'organisations plus attractive et réfléchit aux meilleures façons de recruter.

Enfin, il gère le budget consacré aux événements comme les forums ou les salons et s'assure que les messages diffusés soient cohérents, clairs et bien alignés avec les valeurs de l'organisations⁶².

⁶⁰ Adary, C. Mas et M.-H. Westphalen, *Communicator : Toute la communication pour un monde plus responsable*, 9^e éd., Paris, Dunod, 2020, p. 590.

⁶¹ C. Aubrée et D. Fiori, *Les métiers de la communication*, 19^e éd., Paris, L'Étudiant, 2015, p. 77.

⁶² Adary, C. Mas et M.-H. Westphalen, *Communicator : Toute la communication pour un monde plus responsable*, 9^e éd., Paris, Dunod, 2020, pp. 595-600

1.4 Les métiers de la communication les plus répandus dans les organisations

Attaché(e) de presse : L'attaché de presse met en œuvre, définit, et assure le suivi opérationnel des stratégies et des actions relations presse et médias. Il gère également les relations d'une entité (institution, entreprise, collectivité ou individu) auprès de divers médias.

Chef de projet événementiel : il organise et conçoit des événements dans un cadre de communication globale de l'organisations, de l'entreprise ou de l'institution. Il gère la conception, la mise en place et l'évaluation de l'événement. Ainsi que l'ensemble des actions et moyens permettant d'être en cohérence avec les autres actions de communication de l'organisations.

Journaliste d'entreprise : Le journaliste d'entreprise contribue à la stratégie de la communication interne et externe de l'organisation en produisant du contenu rédactionnel. Il rédige divers supports (rapports journaux internes, interviews, newsletters ...) pour diffuser le message institutionnel de l'entreprise auprès de diverses parties prenantes de l'organisations.

Le chef de publicité : il assiste le directeur clientèle. Il peut gérer un seul gros budget annonceur ou plusieurs⁶³.

Responsable e-réputation : spécialiste de l'image numériques le responsable en e-réputation pilote et construit la stratégie de communication digitale (site Internet, réseaux sociaux, etc.). Il prend en compte les nouveaux usages et pratique du Web dans la stratégie relations publics d'une entreprise ou d'une marque.

Directeur de la communication financière : il met en place des stratégies de communication pour le but de donner la meilleure image possible de l'organisation et rassurer les actionnaires pour attirer les investisseurs. Il a pour mission d'améliorer la notoriété de l'organisations, et de gère sa relation avec les investisseurs, les actionnaires, et l'ensemble de la communauté financière (journalistes, analystes, etc.)

Chargé des publications : ce professionnel veille au respect de la ligne éditoriale établie dans le cadre d'une stratégie de communication d'organisation. Il pilote, met en forme et contrôle les publications (support papier et numérique), il coordonne également le travail de son équipe pour garantir la bonne diffusion des publicités.

⁶³ É. Bizot, M.-H. Chimisanas et J. Piau, *Communication*, 1^{re} éd., Paris, Dunod, 2014, pp. 14-15.

L'assistant : l'assistant assure la gestion opérationnelle et quotidienne des dossiers ⁶⁴.

1.5 Les atouts et les limites du métier de responsable de communication

Parmi les avantages, On note que Le responsable de la communication occupe souvent une grande place hiérarchique dans l'organisation (il est le bras droit du directeur dans plusieurs organisations). Ce poste donne la Possibilités de travailler dans de nombreux secteurs que ce soit dans des entreprise privées, des institutions ou des associations, ONG, etc.

Il permet également de façonner et de contribuer à la construire de l'image et la réputation de l'organisation. On joue un rôle très important dans sa visibilité et sa notoriété dans le marché. De plus la diversité des missions donne au responsable de la communication l'opportunité de développer des stratégies de communication innovantes et pertinent.

Enfin, Le métier de responsable de la communication participe à l'avenir de organisations, il contribue à sa croissance sur le long terme et aide à définir ses priorités au cours terme.

Cependant, ce métier comporte aussi certaines limites, Il faut souvent démontrer l'efficacité des actions de communication mise en place par le responsable de communication avec le retour sur investissement (les résulta des action mise en place) ce qui peut crées une pression dans ce métier. Le responsable de la communication doit également gérer Les crise délicates les situations imprévues qui pourraient mettre en péril la réputation de l'entreprise.

Par ailleurs Il est nécessaire d'être constamment attentif aux évolutions du marché et aux nouvelles tendances en matière de communication, ainsi qu'à prêter une attention particulière aux évolutions technologiques et aux changements de comportement et des exigences des consommateurs ⁶⁵.

Les responsables de la communication occupent aujourd'hui une place stratégique et incontournable dans les organisations, car leur rôle influence directement la stabilité, la cohésion interne et le développement durable de celles-ci. Leur profil ne se résume pas uniquement à un diplôme ou à un poste occupé : il est le résultat de l'expérience acquise sur le terrain, de la richesse du parcours professionnel, et surtout de la capacité à s'adapter de manière de façon souple et stratégique aux besoins évolutifs des organisations. De plus, face à l'évolution rapide des technologies et aux exigences des différent public ces professionnels doivent

⁶⁴ A. Adary, C. Mas et M.-H. Westphalen, *Communicator : Toute la communication pour un monde plus responsable*, 9^e éd., Paris, Dunod, 2020, pp. 570-629

⁶⁵ Jobpass, « Responsable de communication – Fiche métier », s. d., [en ligne] : <https://jobpass.com/fiches-metiers/responsable-de-communication/>, consulté le 5 avril 2025.

s'adapter en permanence et anticiper les tendances pour maintenir et garantir l'efficacité de leur action.

En somme, un responsable de la communication, quel que soit sa spécialité ou son niveau hiérarchique, c'est un acteur clé de la performance générale de son organisation.

Chapitre V

Présentation des données

1. Présentations succincte des organisations étudiées

Notre étude de terrain repose principalement sur des entretiens semi-directifs, réalisés auprès de 15 responsables de la communication. Complétés de manière secondaire par une grille d'observation numérique appliquée aux pages Facebook de 9 des mêmes organisations. Située principalement dans la wilaya de Béjaïa, cette diversité de profils nous a permis d'enrichir notre analyse et d'obtenir des résultats plus proches de la réalité. Notre enquête finale s'est déroulée du 19 au 20 mai 2025. Elle a été menée auprès de responsables occupant des postes de communication dans différents contextes organisationnels notamment dans :

Le secteur privé : entreprises comme Agrana Fruit (agroalimentaire), Labelle de Béjaïa (industrie agroalimentaire), Cevital (agro-industrie et distribution), Béjaïa Logistique (logistique), agences de communication et de publicité (communication/marketing). Les Grands Moulins de la Soummam (ex-SEMPAC de Sidi Aïch), domaine agroalimentaire.

Le secteur public : Algérie Télécom (télécommunications), Direction des Œuvres Universitaires (services universitaires), Direction de la Jeunesse et des Sports (administration publique), Protection Civile (secours et sécurité), Sonelgaz (énergie), Université Abderrahmane Mira (enseignement supérieur).

Le domaines culturels et sportifs : théâtre de Béjaïa (culture/spectacle), ligue de football (sport/organisation sportive).

Les institutions administratives : Assemblée Populaire de la Wilaya de Béjaïa – APW (administration locale),

Chacun de notre entretien a été structuré autour de quatre axes principaux :

- Profil et parcours professionnel
- Rôle, missions et pratiques communicationnelles
- Conditions de travail et ressources disponibles
- Défis du métier et perspectives d'évolution.

2. Données des responsables de la communication

Dans ce qui suit nous présenterons les caractéristiques des enquêtées, issues de 15 entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables de la communication dans différentes organisations (voir l'annexe N°1). Celles-ci sont accompagné d'une brève observation générale des données recueillies auprès de ces professionnelles, observation que nous développèrent dans la partie d'analyse et d'interprétation des résultats de la recherche.

2.1. Répartition des enquêtés selon le sexe

Sur nos enquêtés, 12 sont des hommes et seulement 3 sont des femmes, ce qui montre une forte présence masculine parmi les professionnels de la communication interrogés. Cette disparité est encore plus marquée dans le secteur public,

2.2 Répartition des enquêtés selon la tranche d'âge

En ce qui concerne la tranche d'âge des répondants, la majorité se situe entre 30 et 49 ans. Plus précisément, 5 professionnels ont entre 30 et 39 ans, et 6 entre 40 et 49 ans. Les moins de 30 ans ne sont représentés que par 1 répondant, tandis que 3 personnes ont 50 ans ou plus.

2.3 Répartition selon le domaine de formation initiale

Nous observons une diversité dans les domaines de formation initiale des responsables de la communication interrogés. Sur les 15 professionnels, seules deux disposent d'une formation de base en communication. La majorité provient d'autres spécialités telles que l'informatique (4 personnes), marketing (2 personnes) et la gestion des ressources humaines (2 personnes). Un seul répondant issu de la microbiologie, de la sociologie des organisations, du sport et gestion, ou encore des sciences géodésiques. À cela s'ajoute un cas où aucun diplôme n'a été précisé.

2.4 Répartition selon le type d'organisation

Notre échantillon inclut 6 organisations privées et 9 organisations publiques, nous avions souhaité avoir un nombre plus équilibré entre les deux types d'organisations. Cependant, les réalités du terrain, notamment les difficultés d'accès à certaines entreprises privées et le manque de disponibilité de leurs responsables de communication, ont rendu cela difficile. C'est pourquoi le secteur public est un peu plus représenté dans notre enquête.

Cette répartition, bien que déséquilibrée, permet néanmoins d'effectuer une comparaison des deux secteurs afin de mieux comprendre leurs différences, notamment en ce qui concerne leurs pratiques de communication, les moyens mobilisés et les conditions de travail.

2.5 Répartition des enquêtés selon les postes occupés

Toutes les organisations du secteur public disposent d'un responsable de communication dédié (9 / 9). En revanche, dans le secteur privé, cette fonction souvent rattachée à d'autres services, notamment le marketing ou les ressources humaines.

Tableau 2: Les intitulés des postes occupés selon les organisations.

N°	Intitulé ou fonction du poste	Organisations	Nombre d'enquêtés
1	Chargé(e) de communication / Chef de service communication	DOU, Algérie Télécom, DJS, APW, Protection Civile, Université, Ligue de football, Théâtre de Béjaïa, Sonelgaz	9
2	Responsable marketing et communication	Agrana Fruit, Béjaïa Logistique, Cevital Bejaia	3
3	Responsable RH et communication	Les Grands Moulins de la Soummam (ex-SEMPAC), LaBelle	2
4	Responsable d'agence de communication	Agence de communication et de publicité	1

3- Données des extensions numériques des organisations

Nous avons mené une observation non participative à l'aide d'une grille d'observation numérique (voir annexe 3). Appliquée sur les pages Facebook de 9 organisations issues de notre échantillon. L'analyse porté sur plusieurs dimensions : les plateformes utilisées, la taille de l'audience, la fréquence et la forme des publications, la qualité visuelle des contenus, les taux d'interaction, ainsi que la réactivité aux commentaires.

Ces 9 organisations ont été sélectionnées selon plusieurs critères précis : nous avons retenu uniquement les organisations dont la gestion des réseaux sociaux est assurée directement par les responsables de la communication que nous avons interrogés lors de nos entretiens. Cela nous a permis de comparer leurs discours à leurs pratiques communicationnelles réelles sur les réseaux sociaux.

Les organisations sélectionnées sont : la Direction des Œuvres Universitaires de Béjaïa⁶⁶, la Direction de la Jeunesse et des Sports⁶⁷, le Théâtre de Béjaïa⁶⁸, la Protection Civile⁶⁹, L'APW⁷⁰,

⁶⁶ Direction des Œuvres Universitaires de Béjaïa, page Facebook officielle. Disponible sur : <https://web.facebook.com/dou.bejaia>, consulté le 19 mai 2025.

⁶⁷ Théâtre de Béjaïa (Festival international du théâtre), page Facebook officielle. Disponible sur : <https://web.facebook.com/Festival.international.du.theatre.bejaia>, consulté le 19 mai 2025.

⁶⁸ Protection Civile de Béjaïa, page Facebook officielle. Disponible sur : <https://www.facebook.com/DGPC0006/> (consulté le 20 mai 2025).

⁶⁹ Direction de la Jeunesse et des Sports de Béjaïa, page Facebook officielle. Disponible sur : <https://facebook.com/djsbejaiadz>, consulté le 21 mai 2025.

⁷⁰ Assemblée Populaire de Wilaya (APW) de Béjaïa, page Facebook officielle. Disponible sur : <https://web.facebook.com/apwbeaia>, consulté le 22 mai 2025.

la Ligue de Football de Béjaïa⁷¹, Algérie Télécom Béjaïa⁷², Béjaïa Logistique⁷³, ainsi qu'une agence de communication⁷⁴.

À l'inverse, certaines organisations notamment privées de notre échantillon comme Agrana Fruit ou Cevital n'ont pas été intégrées à cette observation numérique. Car leurs réseaux sociaux sont gérés par des agences de communication externes. Dans ces cas, ces responsables de communication interviennent très peu dans la création et la diffusion des contenus sur les réseaux sociaux. De plus, certaines organisations comme « Les Grands Moulins de la Soummam », ne disposent tout simplement d'aucune présence sur les réseaux sociaux numériques.

3.1 Plateformes utilisées et taille de l'audience

Toutes les organisations observées utilisent principalement Facebook comme plateforme de communication principales. Le nombre d'abonnés varie fortement d'une organisation à une autre. Certaines pages enregistrent une large audience comme la DOU de Béjaïa (40 000 abonnés) ou la Ligue de Football de Béjaïa (35 000 abonnées), tandis que d'autres comme l'agence de communication et de publicité affichent une audience moins de 700 abonnés.

3.2 La fréquence de publication

En termes de fréquence de diffusion des contenus, la DJS vient en pole position avec 120 publications/mois, suivie par d'Algérie Télécom et de la Ligue de Football, qui enregistrent chacun environ 100 publications mensuelles, puis de la DOU Béjaïa avec 90 publications par mois. La Protection Civile publie quant à elle environ 60 fois par mois.

Une fréquence plus modérée est observée au Théâtre de Béjaïa, à l'Université de Béjaïa (FSHS) et chez Béjaïa Logistique, entre de 5 à 20 publications mensuelles. Enfin, la fréquence est très faible au niveau de l'agence de communication et de publicité, avec moins d'une publication par an.

⁷¹ Ligue de Football de Béjaïa, page Facebook officielle. Disponible sur : <https://www.facebook.com/lfwb.org/>, consulté le 25 mai 2025.

⁷² Algérie Télécom – Direction de Béjaïa, page Facebook officielle. Disponible sur : <https://www.facebook.com/AlgerieTelecom/videos/1073422528014060>, consulté le 25 mai 2025.

⁷³ Béjaïa Logistique, page Facebook officielle. Disponible sur : <https://www.facebook.com/bejaialogistique>, consulté le 25 mai 2025.

⁷⁴ Agence de communication et de publicité, page Facebook. Disponible sur : <https://www.facebook.com/profile.php?id=100063699631109>, consulté le 26 mai 2025.

3.3 Formes des publications/contenus

Les publications sont de différentes formes : majoritairement des photos et des vidéos, puis des affiches, et enfin des textes. A titre indicatif, sur les 20 dernières publications du théâtre de Bejaia sur Facebook, nous avons constaté : 9 photos, 7 affiches, 4 vidéos. Presque même type de contenu est observé dans la page Facebook de Algérie télécom avec : 14 affiches, 3 photos, 3 vidéos courtes.)

Chapitre VI

*Analyse et interprétation des
donnée*

Dans cette partie, nous allons analyser et interpréter les données collectées durant notre travail de terrain. Cette analyse repose essentiellement sur les entretiens semi-directifs réalisés auprès de 15 responsables de la communication, complétés par des observations menées auprès de 9 organisations sur leur page Facebook. Ces deux outils méthodologiques ; l'entretien et l'observation numérique (ou netnographie) nous ont permis d'obtenir une vision croisée entre les discours des responsables de la communication et leur pratiques numériques réelles.

Les entretiens ont été réalisés autour de quatre axes d'analyse : le profil personnel et professionnel, les missions et pratiques communicationnelles, les conditions de travail, ainsi que les défis du métier. L'analyse thématique de ces entretiens nous a permis de dégager les tendances dominantes et les points de divergence entre les différents profils, notamment en fonction du secteur d'activité (public ou privé), de l'expérience professionnelle ou encore du niveau de maîtrise des outils numériques.

Ainsi, l'observation des extensions numériques de ces 9 organisations nous a permis de vérifier ou de compléter certaines informations évoquées durant les entretiens. Nous avons appliqué une grille d'observation permettant d'évaluer plusieurs indicateurs comme la fréquence des publications, leur pertinence, le taux d'interaction, la qualité des visuels, ainsi que la réactivité face aux commentaires. Ces éléments ont été essentiels pour mieux comprendre comment les responsables de communication gèrent concrètement leur image et leur réputation en ligne, en lien avec leur profil socio-professionnel.

Section 1 : Données socio-professionnelles des responsables de la communication

Cette première section porte sur le profil social et le parcours professionnel des responsables de la communication. Nous allons analyser leur sexe, leur âge, leur niveau d'étude, leur domaine de formation et leur parcours professionnel. Cette partie nous permettra de comprendre les profils les plus répondu parmi ces responsables, ainsi que les différences entre le secteur public et privé.

1. Les responsables de communication : un métier « d'hommes »

Selon les entretiens que nous avons réalisés, nous remarquons que les responsables de la communication sont majoritairement des hommes. Sur les 15 personnes que nous avons interrogées, 12 d'entre eux représentent des hommes et 3 uniquement sont des femmes. Cette

dominance est constatée, notamment dans le secteur public qui est entièrement occupé par des hommes.

Cette inégalité peut s'expliquer par plusieurs facteurs notamment : une réalité sociale où la société considère que les hommes sont plus aptes pour occuper ce poste, car ils sont perçus comme plus disponibles, capables de gérer les horaires prolongés, les déplacements fréquents et des imprévus.

Tandis que, les femmes rencontrent des obstacles pour accéder à ces postes, en raison de contraintes familiales

Comme nous l'a indiqué plusieurs responsables de communication notamment : Le gérant de l'agence de communication et de publicité : « Il y a des jours où l'on travaille jusqu'à 21 h pour terminer les demandes des clients. Cependant, je ne garde pas les deux femmes à cette heure-là. Je les laisse donc partir au plus tard à 17 h ⁷⁵. »

Certes ce constat est visible, mais cela ne veut pas dire que les femmes ne sont pas compétentes pour occuper ce poste. En effet, au cours de notre enquête, nous n'avons relevé aucune différence significative en termes de compétences ou de performance entre les hommes et les femmes interrogés.

En termes d'âge, les responsables de communication étudiés présentent une certaine maturité professionnelle. Le plus jeune professionnel interrogé a 25 ans, tandis que le plus âgé a 60, avec une moyenne d'âge de 43 ans. Cette répartition montre que le poste de responsable de communication est souvent confié à des personnes avec de l'expérience professionnel dans ce domaine.

En effet, un seul responsable de communication est âgé de moins de 30 ans, ce qui nous montre que cette fonction reste majoritairement occupée par des professionnels ayant déjà une carrière entamée. La moyenne d'expérience professionnelle dans ce domaine est d'environ 9 ans, ce qui appuie l'idée que cette fonction nécessite une bonne connaissance du terrain et une certaine stabilité. À ce sujet 8 responsables sur 15 cumulent entre 8 et 20 ans d'expérience, preuve que les organisations préfèrent s'appuyer sur des profils expérimentés pour occuper ce poste.

⁷⁵ Entretien réalisé avec le responsable d'agence de communication et de publicité, le 29 avril 2025.

2. Niveau d'études et domaine de formation : comparaison entre les secteurs public et privé

La majorité des responsables de la communication, interrogés, ont un niveau d'études supérieur (14 sur 15). Parmi eux, 4 détiennent une licence, 9 un master ou un diplôme d'ingénieur, et 1 un doctorat.

Ce qui signifie que l'accès au poste de responsable de la communication n'est pas ouvert à n'importe quel profil. Nos entretiens montrent que ce métier exige plusieurs conditions, tout d'abord, un bon niveau d'étude, (licence ou master). Mais le diplôme à lui seul ne suffit pas. En effet, ce poste demande également des compétences transversales : la maîtrise des outils numériques, la gestion de la pression et des situations de crise, etc. Comme l'a indiqué le Chef de service de communication du théâtre public de Béjaïa : « Il faut maîtriser l'informatique, le montage vidéo... Pour réussir dans la communication moderne ⁷⁶. » Ces exigences s'expliquent par la nature même du poste, qui nécessite une grande polyvalence.

Le poste de responsable de communication est occupé par des personnes venant de formations très différentes. Cela montre que ce métier n'est pas réservé uniquement à ceux qui ont étudié la communication. En effet, la formation principale de la majorité des responsables de la communication interrogé n'est pas dans le domaine de la communication. Sur les 15 personnes interrogées, seules deux possèdent un diplôme de base dans cette spécialité. La plupart proviennent d'autres disciplines, comme l'informatique (4 personnes), les ressources humaines (2), le marketing (1), etc.

Nous avons également observé que la majorité des responsables de communication interrogés proviennent du domaine de l'informatique notamment dans le secteur public. En effet, parmi les 9 personnes interrogées du secteur public, 4 sont issues de ce domaine. Cela peut s'expliquer par plusieurs raisons notamment leur maîtrise des outils numériques : la gestion des réseaux sociaux, montage vidéo, la conception des affiche publicitaire, l'utilisation des logiciels comme Photoshop et Canva.

Donc les profils issus du domaine de l'informatique possèdent déjà ces compétences ce qui leur donne un avantage notamment pour s'adapter aux exigences actuelles du métier de responsable de communication. Comme le souligne le chargé de communication de la ligue de football. Lui-même issu du domaine de l'informatique : « Aujourd'hui, la communication passe

⁷⁶ Entretien réalisé avec le Chef de service de communication du théâtre public de Béjaïa, le 14 mai 2025.

d'abord par le visuel et le numérique. Si tu ne maîtrises pas les logiciels comme Photoshop ou Canva, tu es vite dépassé⁷⁷. »

Ce qui signifie que les organisations ne sélectionnent pas des profils pour leur formation en communication, mais plutôt pour leur capacité à gérer les nouveaux aspects de la communication moderne (notamment la communication numérique).

Ainsi, nous avons pu vérifier concrètement ce résultat à travers notre grille d'observation numérique. Celle-ci montre une meilleure gestion des réseaux sociaux (Facebook), notamment chez le Théâtre de Béjaïa et la ligue de football de Béjaïa⁷⁸ et la Direction des Œuvres Universitaires⁷⁹, les responsables de communication de ces trois organisations sont tous titulaires d'un diplôme en informatique. Ces responsables utilisent beaucoup les affiche et le montage vidéo (10% en moyen). Nous avons ainsi observé une présence des publications réalisées par les outils comme Photoshop et Canva (de 15% pour la DOU, jusqu'à 45% pour le théâtre de Bejaia). Par exemple sur la page Facebook du Théâtre de Béjaïa, 5 des 10 dernières publications sont des affiches publicitaires. De plus, travers notre grille d'analyse numérique nous avons constaté que la qualité de ces affiches est élevée, tant sur le plan visuel (les affiches sont bien faites, avec des couleurs harmonieuses, une bonne organisation des éléments et des textes : titres grands, sous-titres, petit titres). Et sur le plan technique (les affiches sont en haute résolution et adaptées aux formats des réseaux sociaux et une typographie soignée), ce qui reflète une bonne maîtrise des outils de design graphique (tels que Photoshop et Canva).

Après le domaine de l'informatique, surtout présent dans le secteur public, ce sont les profils en marketing (2 personnes) et en gestion des ressources humaines (2 personnes) qui apparaissent. Ces derniers sont principalement présents dans le secteur privé, (parmi les 6 responsables interrogés dans le secteur privé, 4 proviennent de ces deux domaines). Cela s'explique assez facilement, la fonction communication dans les entreprises privées est souvent liée à des objectifs commerciaux ou organisationnels. Le marketing et les ressources humaines jouent un rôle principal, que ce soit pour la promotion des produits, la fidélisation des clients ou encore la gestion de l'image interne. D'où la recherche de profils ayant une formation en marketing ou en ressources humaines. Pour surtout dynamiser les ventes des produits, comme nous l'a confirmé le responsable de la communication et du marketing dans l'entreprise privé

⁷⁷ Entretien réalisé avec le responsable de communication de la ligue de football, 19 mai 2025.

⁷⁸ <https://web.facebook.com/Festival.international.du.theatre.bejaia>, consulté le 19 mai 2025.

⁷⁹ <https://web.facebook.com/dou.bejaia>, consulté le 19 mai 2025.

AGRANA Fruit : « ma principale mission, consiste à augmenter les ventes et le chiffre d'affaires d'AGRANA⁸⁰. »

2.1 La formation continue : une pratique qui varie selon les secteurs

Comme nous l'avons souligné auparavant, 13 des 15 responsables de la communication rencontrés n'ont pas une formation de base en communication. Néanmoins, pour combler ce manque, 12 d'entre eux ont suivi des formations complémentaires ciblées dans des domaines clés comme : informatique (6 cas), infographie/design graphique (4 cas), montage vidéo (3 cas), communication (institutionnelle ou rédactionnelle) (3 cas), et community management (2 cas) Gestion de projet / Management (2 cas), Programmation neurolinguistique (1 cas).

Cependant, l'accès à ces formations complémentaires dépend fortement du contexte organisationnel. Dans certains cas, ce sont les directions qui financent et organisent directement les formations. Sur les 15 responsables de communication interrogés, 8 d'entre eux ont bénéficié de formations prises en charge par leur organisation.

Dans le secteur public, 4 responsables déclarent avoir bénéficié de ces formations : il s'agit des professionnels de la communication de : la Direction des Œuvres Universitaires, d'Algérie Télécom, de la Protection Civile, et de Sonelgaz.

Nous avons toutefois observé que ces formations sont plus présentes dans le secteur privé. Cela peut s'expliquer par le fait que les entreprises privées investissent davantage dans ces formations pour améliorer leur compétitivité, et répondre aux exigences du marché.

En effet, sur les 6 responsables issus d'organisations privées, 4 affirment que leurs formations ont été entièrement financées par leur entreprise. C'est le cas notamment chez Agrana Fruit, Cevital, Béjaïa Logistique, et Labelle.

Par exemple, le responsable de la communication d'Agrana Fruit a suivi plusieurs formations complémentaires notamment en branding, infographie et gestion de projet, ces formations sont prises en charge intégralement par son entreprise.

La formation continue a pour objectif principal de renforcer les compétences professionnelles des responsables de la communication. Elle leur permet de rester à jour (notamment avec les nouvelles technologies) Donc, ces formations sont souvent liées directement aux besoins du poste, et visent à améliorer la qualité du travail des responsables de la communication.

⁸⁰ Entretien avec le responsable marketing et communication d'AGRANA FRUIT, 8 mai 2025

Comme nous l'expliquent le chargé de la communication de la DOU : « Au niveau de la DRH, des formations sont programmées chaque année à l'intention du chargé de communication ainsi que d'autres spécialités. Pour notre part, une formation en communication a été organisée au mois de février. Elle a été bénéfique pour notre travail. Nous y avons abordé les rôles de la communication institutionnelle, les moyens de se protéger de la communication, ainsi que les stratégies pour attirer différents publics. Par ailleurs, plusieurs autres formations ont été prévues cette année pour améliorer le niveau de communication au sein des résidences universitaires⁸¹. »

Toutefois, il est important de noter que certains responsables de communication n'ont suivi aucune formation spécifique en communication. C'est le cas notamment du gérant d'une agence de communication et de publicité et du responsable de la communication L'APW de Béjaïa, qui affirment avoir acquis leurs compétences par la pratique et l'expérience sur le terrain. Comme l'exprime ce dernier : « Ce n'est pas mon domaine... mais j'ai appris par la pratique et l'expérience sur le tas⁸². »

Cependant, cette absence de formation peut avoir un impact direct sur la qualité des pratiques communicationnelles de ces responsables, notamment la gestion de la communication numérique. Par exemple, notre grille d'observation appliquée à la page Facebook de l'agence de communication et de publicité⁸³ montre une activité presque inexistante : la dernière publication date de plus d'un an, avec moins de 700 abonnés malgré le fait qu'elle existe depuis 2016. Depuis sa création, elle n'a montré aucune progression notable, ni en termes de contenu, ni d'audience. Ce responsable reconnaît lui-même ne pas accorder d'importance à cette dimension : « nous utilisons les réseaux sociaux juste pour indiquer que nous sommes présents sur le marché⁸⁴ . »

Un autre cas nous montre le manque de professionnalisation en communication : l'entreprise « Les Grands Moulins de la Soummam ». Malgré qu'elle s'agisse d'une grande organisation, elle ne dispose pas d'un poste dédié à la communication. Cette fonction est assurée par le responsable des ressources humaines (titulaire d'un diplôme en gestion des ressources humaines), mais n'a suivi aucune formation, ni de base ni complémentaire, en communication. À travers notre grille d'analyse numérique, nous avons constaté aucune présence réelle sur les réseaux sociaux, (Facebook et Instagram). Le responsable nous a expliqué : « Lorsqu'un

⁸¹ Entretien réalisé avec le chargé de communication de la Direction des Œuvres Universitaires, le 18 mai 2025

⁸² Entretien réalisé avec le chargé de communication de l'Assemblée Populaire de Wilaya de Béjaïa, le 13 mai 2025.

⁸³ <https://www.facebook.com/profile.php?id=100063699631109>, consulté le 26 mai 2025.

⁸⁴ Entretien réalisé avec le responsable d'agence de communication et de publicité, le 29 avril 2025.

nouveau produit sort nous le mettons directement en rayon dans nos magasins, sans faire de publicité en ligne.^{85»}. Nous pouvons expliquer ce cas par l'absence de connaissances en communication, qui se reflète directement sur la qualité de leurs pratiques communicationnelles (notamment numérique).

Tous ces éléments que nous avons montrés soulignent l'importance des formations continues, en particulier pour s'adapter aux exigences de la communication numérique, devenue aujourd'hui indispensable dans toutes les organisations. Elles permettent également de combler le vide laissé par l'absence de formation de base en communication chez de plusieurs professionnels du secteur.

Section 2 : Rôle, missions et pratiques professionnelles

Dans cette deuxième section, nous allons nous intéresser au rôle de ces responsables de communication, à leur environnement de travail, à leur collaboration avec les autres services, ainsi qu'aux moyen qu'ils utilisent pour exercer efficacement leur fonction. Nous aborderons également la gestion de la réputation numérique de leur organisation. Ainsi que l'intégration de l'intelligence artificielle dans leur quotidien et son influence sur leurs pratiques communicationnelles.

1. Le service communication : entre isolement et collaboration

Notre enquête du terrain montre que dans 12 des 15 organisations étudiées, la communication repose sur une seule personne, sans équipe dédiée à la communication. Ce qui obligé ces responsables à être plus polyvalents, ils doivent gérer seuls des tâches multiples comme : les réseaux sociaux, les événements, les crises, la rédaction, etc. Cela représente une grande charge de travail, souvent au-delà des capacités d'une seule personne.

C'est ce qui pousse certains responsables de la communication à se focaliser sur quelques tâches et de sacrifier d'autres missions pourtant essentielles, comme la gestion de la réputation numérique. Plusieurs responsables interrogés soulignent cette difficulté, notamment le chargé de communication d'Algérie Télécom qui pense que : « la gestion des réseaux sociaux numériques, nécessite à lui seul un poste distinct. Une personne doit être recrutée pour assurer ce poste en plein temps ⁸⁶. »

⁸⁵ Entretien réalisé avec le Chef de service RH et communication de l'entreprise Les Grands Moulins de la Soummam (ex-SEMPAC de Sidi Aïch), le 12 mai 2025.

⁸⁶ Entretien réalisé avec le responsable d'agence de communication et de publicité, le 29 avril 2025.

Contrairement aux responsables qui travaillent seuls, certaines organisations, telles que la Direction des Œuvres Universitaires, la Protection civile ou encore le Théâtre de Béjaïa, disposent d'un service de communication. Par exemple, le Théâtre de Béjaïa nous a indiqué que son service de communication est constitué d'une équipe de spécialistes, complémentaire, en lien avec la communication, à savoir : Une infographiste, un chargé de presse, une secrétaire et un photographe professionnel.

Cette organisation permet une meilleure répartition des tâches et une gestion plus efficace des actions de communication. Ainsi les responsables qui travaillent au sein des équipes dédiées à la communication peuvent se concentrer sur des missions précises, ce qui améliore la qualité du travail et permet de réagir plus rapidement en cas d'imprévu. À l'inverse, ceux qui travaillent seuls doivent tout gérer, ce qui limite leurs possibilités d'action et peut nuire à l'efficacité globale. La présence d'un service structuré nous semble donc constituer un atout majeur pour la performance communicationnelle de l'organisation.

Comme le montre notre grille d'analyse numérique, dans ces trois structures qui disposent d'un service de communication dédié, nous constatons une meilleure qualité visuelle dans les publications, notamment au niveau des photos et des vidéos diffusées. Elles publient également de façon plus régulière du contenu original c'est-à-dire des publications qu'elles ont elles-mêmes conçues, et non de simples partages ou des contenus transmis par d'autres entités. Par exemple, la page Facebook d'Algérie Télécom de Béjaïa⁸⁷ (la communication est gérée par une seule personne), publie beaucoup (environ 100 publications par mois). Mais près de 90 % de ces contenus sont des affiches produites par l'entreprise mère, basée à Alger. Le responsable local se contente donc surtout de les diffuser, sans vraiment participer à leur création.

Pour ce qui concerne la collaboration entre les départements, notre enquête montre clairement que c'est un élément central et indispensable dans les activités professionnelles des responsables de la communication. En effet, 14 responsables sur les 15 interrogés déclarent collaborer régulièrement, voire quotidiennement, avec d'autres départements de leur organisation. Ces professionnels affirment qu'ils ne peuvent pas exercer leur métier seul. Ils sont en relation directe avec différents services selon le contexte organisationnel. C'est ce qu'affirme le responsable de la communication de l'entreprise AGRANA FRUIT : « Je suis liée aux autres départements, tels que les services financiers, achats, ressources humaines et commerciaux avec qui nous collaborons au quotidien⁸⁸. » En ce sens, le responsable de la

⁸⁷ <https://www.facebook.com/AlgérieTelecom/videos/1073422528014060>, consulté le 25 mai 2025.

⁸⁸ Entretien avec le responsable marketing et communication d'AGRANA FRUIT, 8 mai 2025

Direction de la DOU de Bejaia mentionne une collaboration constante avec les services d'hébergement, coordination et activités culturelles et sportives. C'est le cas aussi du responsable de la communication de LaBelle qui travaille de façon régulière avec les services GRH, production, direction et commercial. Ou encore celui de Sonelgaz Béjaïa qui collabore avec plusieurs départements clés tels que la direction technique, les ressources humaines, le service commercial, la direction financière, la sécurité, l'informatique,

Dans les grandes organisations comme Cevital, Sonelgaz, la Protection Civile ou AGRANA Fruit, la collaboration entre les départements est plus structurée grâce à des outils tels que les réunions quotidiennes, l'utilisation d'outils numériques ou de l'intranet. Cela permet aux responsables de la communication d'avoir une meilleure coordination avec les autres services (marketing, ressources humaines, direction générale, etc.). Ce qui peut améliorer leur pratique communicationnelle au quotidien en facilitant l'échange d'informations, et assurant une cohérence dans les messages diffusés en interne et en externe.

2. Usage des outils de communication par les responsables de la communication

En termes de moyens, les responsables de la communication interrogés emploient des moyens divers pour transmettre les informations au sein de leurs organisations. Les outils les plus répandus chez ces professionnels sont le téléphone, les e-mails, les réunions et WhatsApp. Ils sont utilisés dans presque toutes les organisations (14 sur 15), en particulier dans les petites structures ou par les responsables qui travaillent seuls.

Ces outils, simples, pratiques et rapides, sont utilisés par la plupart de ces professionnels (14 d'entre eux nous ont cité deux de ces moyens au minimum.), même ceux qui ne sont pas issus du domaine de la communication ou des domaines proche, comme dans le sport, les sciences géodésiques, microbiologie ou les ressources humaines (ex. : APW, AGRANA Fruit, Grands Moulins de la Soummam). Dans ces cas, la communication repose sur des moyens faciles à maîtriser, souvent via le téléphone mobile.

À l'inverse, des outils comme l'intranet, les tableaux d'affichage ou la visioconférence sont plus courants dans les grandes organisations (notamment : Algérie Télécom, Béjaïa Logistique, Cevital), où les responsables disposent généralement d'une formation en communication, marketing ou informatique, ainsi que de moyens techniques et humains plus développés.

En externe, notre enquête montre que les responsables de la communication utilisent plusieurs outils pour communiquer. Ces choix dépendent du type d'organisation (publique ou privée), de

la nature de l'organisation, des moyens financiers mais surtout du profil et des compétences du responsable en poste. Nous distinguons trois catégories principales d'outils :

D'abord, les réseaux sociaux numériques sont les plus utilisés, notamment Facebook (présent dans 14 organisations sur 15). Notre grille d'observation numérique montre que ces outils sont mieux utilisés par les responsables ayant un profil en informatique ou communication ou bien avec un service dédié à la communication. Par exemple, le responsable de la DJS, diplômé en communication, gère une page Facebook officielle avec une audience significative : environ 40 000 abonnés. Le contenu publié y est varié, majoritairement de nature sportive. Avec environ 100 publications par mois. Les publications sont de bonne qualité, avec des visuels soignés : photos, affiches et vidéos d'événements sportifs⁸⁹.

Dans le cas de la Ligue de football, le responsable possède un diplôme d'informatique avec des formations complémentaires en communication. Leur page Facebook est très active (35k followers), elle se distingue par des visuels soignés, comprenant des affiches d'événements, des vidéos, des photos de bonne qualité. Les publications enregistrent entre 3 000 et 11 000 vues, avec des interactions globalement positives, ce qui pourrait témoigner d'une bonne maîtrise de la communication numérique⁹⁰. Ainsi le Théâtre de Béjaïa, grâce à un service de communication dédié et avec un chef de service formé en informatique ainsi plusieurs formations de perfectionnement, nous observons une bonne qualité des publications sur leur page Facebook, notamment sur le plan visuel et technique⁹¹.

À l'inverse, certaines structures affichent une faible voire une absence totale de présence numérique, souvent en lien avec le profil du responsable. C'est le cas de l'agence de communication et de publicité, où ni le gérant ni les membres de l'équipe ne possèdent de diplôme en communication, ce qui se traduit par une pauvreté en termes de publication (communication digitale) par an sur leur page Facebook.⁹² De même, les Grands Moulins de la Soummam ne disposent même pas d'une page Facebook. Ceci s'explique par le fait que la communication y est gérée par une personne diplômée en ressources humaines, sans formation spécifique en communication.

Quant aux supports traditionnels (affichage, presse écrite, radio, télévision), ceux-ci sont largement utilisés dans le secteur public. Ces moyens sont privilégiés par les responsables plus

⁸⁹ <https://facebook.com/djsbejaiadz>, consulté le 21 mai 2025.

⁹⁰ <https://www.facebook.com/lfwb.org/>, consulté le 25 mai 2025.

⁹¹ <https://web.facebook.com/Festival.international.du.theatre.bejaia>, consulté le 19 mai 2025.

⁹² <https://www.facebook.com/profile.php?id=100063699631109>, consulté le 26 mai 2025.

âgés ou ceux n'ayant pas reçu de formation spécifique en communication. Par exemple, le responsable de la communication du Sonelgaz : âgé de 60 ans, déclare ne pas faire confiance aux réseaux sociaux et préfère passer par les médias traditionnels agréés par l'État.

Tandis que, la communication évènementielle et la communication B to B sont généralement utilisés dans le secteur privé (comme Béjaïa Logistique, AGRANA Fruit, Cevital). Ils sont aussi employés par quelques entreprises publiques comme Algérie Télécom. Il ressort que les profils des responsables de la communication de ces organisations possèdent une formation de base ou complémentaire en communication ou en marketing.

Pour résumé, nous pouvons dire que l'usages des outils de communication dépendent de l'organisation, mais aussi du profil du responsable de la communication. La structure donne les moyens, mais c'est le responsable, selon ses compétences, qui sait bien les utiliser ou non.

3. Mission des responsables de communication : « répartition inégale selon le domaine de formation ».

Les données recueillies lors de notre enquête révèlent que les responsables de communication ayant un diplôme en communication (ou dans des domaines proches comme le marketing) sont plus disposés à assurer l'ensemble des missions liées à leur poste : gestion de la communication interne et externe, rédaction des contenus, gestion des réseaux sociaux, relations presse, organisation d'événements, gestion de crise et image de marque. C'est le cas notamment du responsable de la communication d'Algérie Télécom, titulaire d'une licence en communication, qui a également suivi plusieurs formations : en communication institutionnelle, en rédaction de contenu, en prise de parole en public et en programmation neurolinguistique (PNL). Il prend en charge toutes les missions mentionnées précédemment.

En revanche, dans des organisations où la communication est assurée par une personne n'ayant aucune formation dans ce domaine, nous remarquons que les missions se limitent souvent à leur domaine d'origine, au détriment des fonctions communicationnelles.

Par exemple, dans l'entreprise des Grands Moulins de la Soummam, la personne chargée de la communication est issue des ressources humaines et n'a suivi aucune formation en communication ni dans un domaine proche. Elle cite parmi ses principales missions la gestion du personnel, le recrutement et les carrières. Quant à la communication proprement dit, elle l'évoque uniquement de manière secondaire : « J'utilise des affichages internes, mais la

communication externe n'est pas vraiment développée chez nous⁹³. » Par ailleurs, notre grille d'analyse numérique montre une absence totale sur les réseaux sociaux, notamment Facebook. Ce cas montre clairement que la personne occupe un poste de « responsable communication », mais en réalité, les tâches qu'elle exerce relèvent en grande partie des ressources humaines.

Ainsi, nous constatons une différence claire dans la qualité du travail chez les responsables issus de domaines informatiques, mais ayant suivi des formations en communication. Ceux-ci assurent, en effet, leurs missions avec un bon niveau de maîtrise, surtout dans le domaine numérique. C'est le cas des responsables de la DOU de Bejaïa, de la ligue du football, et du Théâtre de Béjaïa. Tous possèdent un master en informatique. Comme nous l'avons constaté à travers notre grille d'observation numérique, ils publient régulièrement du contenu créé avec des outils comme Photoshop, Canva, pour produire des visuels adaptés au public ciblé. La fréquence de publication de contenus générés via ces outils est d'environ à 15 % pour la Ligue de football, 45 % pour le Théâtre de Béjaïa et 25 % pour la DOU.

Prenons l'exemple du responsable de la DOU de Bejaïa qui nous explique que sa page Facebook a enregistré plus de deux millions de vues durant le mois de Ramadan. Il précise : « Les individus reviennent toujours consulter notre page Facebook, même s'ils ne sont pas étudiants ou directement concernés. Ils viennent pour découvrir nos publications, apprécier les montages et le travail de qualité réalisé⁹⁴. »

Ce constat confirme un élément relevé dans notre grille d'observation : avec près de 40 000 abonnés, la page Facebook de la DOU de Béjaïa enregistre une moyenne de 2 000 à 8 000 vues par vidéo (sur une période d'un mois), ainsi qu'un taux d'interaction globalement moyen mais constant et positif (entre 25 et 180 interactions par publication sur la même période). Ainsi qu'une qualité visuelle allant de moyenne à éléve⁹⁵. Tous ces éléments mettent en lumière une réelle compétence en matière de communication numérique et une gestion structurée des réseaux sociaux.

À l'inverse, certains responsables n'ayant aucune formation en communication ne parviennent même pas à assurer les tâches de base de ce poste. C'est le cas à l'APW, où le responsable, diplômé en sport, affirme n'avoir suivi aucune formation en communication. Ses

⁹³ Entretien réalisé avec le chef de service RH et communication des Grands Moulins de la Soummam, le 12 mai 2025.

⁹⁴ Entretien réalisé avec le chargé de communication de la Direction des Œuvres Universitaires, le 18 mai 2025.

⁹⁵ <https://web.facebook.com/dou.beajaia>, consulté le 19 mai 2025.

missions se limitent à accompagner les responsables lors des sorties, organiser quelques réunions et répondre à certains appels. Ainsi qu'à gérer la page Facebook de l'APW.

Concernant ce dernier point, notre grille d'observation met clairement en évidence un manque de formation en communication. Bien que la page Facebook compte près de 38 000 abonnés, la quasi-totalité des publications se résume à de simples photos prises lors de réunions ou de déplacements officiels. Nous y retrouvons également des communiqués officiels scannés et publiés dans un format peu professionnel. Aucune publication élaborée à l'aide d'outils numériques tels que Photoshop ou Canva n'a été observée⁹⁶. Cela montre que la page Facebook est gérée de manière très simple, avec un manque évident de compétences en communication numérique.

Ces constats montrent que le domaine de formation a une influence directe sur les missions réellement assurées par les responsables de la communication. Ceux qui sont formés en communication savent mieux prendre en charge les tâches liées à ce métier, tandis que ceux venant d'autres domaines se concentrent souvent sur ce qu'ils connaissent déjà, au lieu de faire de la communication.

4. L'usage de l'intelligence artificielle par les responsables de communication

L'analyse des données des entretiens montre que, sur les 15 responsables de la communication, interrogés, 14 d'entre eux intègrent l'intelligence artificielle dans leurs pratiques professionnelles. L'IA est perçue comme un outil pratique permettant de gagner du temps et d'améliorer la qualité des tâches quotidiennes : rédaction, création graphique, traduction.

Parmi les 14 responsables qui utilisent l'intelligence artificielle : 13 ont recours pour la rédaction ou la correction des textes, 4 l'utilisent pour la traduction, 3 l'emploient pour générer des images.

Cependant, ces usages varient en fonction du profil de chaque responsable, notamment leur formation initiale et leur âge. Nous remarquons que les personnes jeunes ayant une formation en informatique maîtrisent mieux les usages de l'intelligence artificielle.

Parmi les profils les plus à l'aise avec l'IA figure le chef de service de la communication du Théâtre de Béjaïa, ingénieur en informatique, utilise ChatGPT pour la rédaction, Canva pour le design graphique, ainsi que des outils de traduction. Il qualifie l'IA de « bénédiction » et

⁹⁶ <https://web.facebook.com/apwbeaia>, consulté le 22 mai 2025.

souligne : « L'intelligence artificielle est une bénédiction pour la communication, elle offre beaucoup de choix et de proposition de plus elle facilite les tâches quotidiennes ⁹⁷. » De même, le chargé de communication de la DOU de Béjaïa, également informaticien, affirme : « L'intelligence artificielle devient une nécessité, elle permet de gagner du temps et de produire des supports de qualité ⁹⁸. »

Les professionnels issus du marketing, des ressources humaines ou de la communication intègrent l'IA pour des usages plus simples. À Béjaïa Logistique, la responsable utilise l'IA pour la rédaction d'emails et de contenus : « Je l'utilise pour rédiger des mails et des messages. » Ces profils utilisent l'IA principalement pour gagner du temps. Sur les quinze entretiens réalisés, un seul professionnel ; le responsable de la communication de Sonelgaz Béjaïa (le plus âgé, 60 ans) affirme ne pas avoir besoin de l'intelligence artificielle. Il déclare : « L'intelligence artificielle ? Tant qu'il y a l'intelligence humaine, on n'en a pas besoin ⁹⁹. » Il ajoute également qu'il utilise principalement les moyens traditionnels comme la presse écrite, la radio et la télévision pour communiquer : « Les réseaux sociaux, on s'en méfie. On communique uniquement par les médias agréés par l'État ¹⁰⁰. » Nous pouvons interpréter cette déclaration comme une forme de résistance aux nouvelles technologies liées à l'âge, ou à une certaine incompétence dans l'usage des outils numériques.

Section 3 : conditions et environnement de travail

Dans cette troisième section, nous allons nous intéresser aux conditions de travail des responsables de la communication. D'abord nous aborderons la question des salaires et le degré de satisfactions de ces professionnels. Ensuite, nous examinerons le temps du travail, entre la flexibilité des horaires et le télétravail. Enfin, nous évoquerons le budget alloué à la communication et sa suffisance. Ces éléments nous permettront de comprendre la réalité du métier de responsables de communication, souvent marquées par une grande différence entre le secteur public et privé et les profils.

1. Rémunérations des professionnels de la communication

Durant nos entretiens, nous avons constaté que la question du salaire reste sensible. En effet, la majorité relative (8 sur 15) des responsables de la communication interrogés ont refusé de nous répondre directement, souvent pour des raisons personnelles. Au total, seuls deux

⁹⁷ Entretien réalisé avec le chef de service de communication du Théâtre de Béjaïa, le 14 mai 2025.

⁹⁸ Entretien réalisé avec le chargé de communication de la Direction des Œuvres Universitaires, le 18 mai 2025.

⁹⁹ Entretien réalisé avec le chargé de communication de Sonelgaz, le 19 mai 2025.

¹⁰⁰ Entretien réalisé avec le chargé de communication de Sonelgaz, le 19 mai 2025.

professionnels du secteur privé et cinq du secteur public ont accepté de nous donner une réponse précise.

L'analyse des résultats de nos entretiens révèle que les salaires des responsables de la communication varient fortement d'une organisation à une autre, notamment entre le secteur public et le secteur privé. Dans le secteur public, les salaires sont compris entre 30 000 et 70 000 DA. Il est important de souligner que ces montants ne sont pas déterminés par le poste, mais par le grade administratif. Comme le souligne le responsable de la communication de la DJS : « La fourchette salariale varie entre 30 000 et 60 000 dinars, mais on est payé selon le grade, pas selon la mission¹⁰¹. »

Par ailleurs, trois responsables dans le secteur public mentionnent qu'ils n'ont pas de salaire fixe, mais plutôt des primes et des compensations pour leur travail. Tel que le précise le responsable de la communication de la ligue de football de Béjaïa : « Il n'existe pas un grade spécifique comme "chargé de communication" ¹⁰². »

Ainsi, selon nos entretiens, la rémunération des professionnels de la communication dans le secteur public repose principalement sur le grade administratif (3 répondants sur 5 le confirment), et non sur le poste de responsable de la communication. Cela montre une grande différence entre les missions réalisées et le salaire reçu. L'absence de statut précis pour ce métier peut également expliquer les salaires relativement bas, surtout en comparaison avec le secteur privé.

Dans le secteur privé, les salaires sont souvent plus élevés par rapport au secteur public, entre 60 000 et 120 000 DA. Cette fluctuation peut avoir un impact direct sur la motivation, et la qualité du travail fourni. Des salaires plus élevés peuvent aider à garder les employés et les motiver à mieux faire leur travail. En effet, dans nos entretiens, aucun enquêté du secteur privé n'a exprimé un réel mécontentement concernant son salaire. En revanche, dans le secteur public, 80 % des personnes ayant accepté de répondre à cette question ont déclaré ne pas être satisfaites de leur salaire.

2. Temps de travail et accès au télétravail

L'analyse de nos entretiens montre que les heures de travail chez les responsables de communication sont souvent très flexibles. En effet, une majorité des professionnels interrogés,

¹⁰¹ Entretien réalisé avec le chef de bureau communication de la Direction de la Jeunesse et des Sports, le 27 avril 2025.

¹⁰² Entretien réalisé avec le responsable communication de la Ligue de football, le 19 mai 2025.

soit environ 12 sur les 15 personnes rencontrées, soulignent que leurs horaires de travail sont déterminés par les tâches à accomplir et les urgences à gérer. Ainsi que l'exprime le responsable de la communication de la Protection Civile : « Je ne suis pas fixée par des horaires, mais par les tâches à accomplir. Cela signifie que je peux commencer tôt le matin ou finir tard le soir, en fonction des priorités du jour. Parfois, je travaille même durant les week-ends, surtout lors de campagnes de sensibilisation¹⁰³. »

Selon les entretiens, 9 responsables sur les 15 interrogés évoquent clairement une surcharge de travail. Parmi eux, 6 responsables expliquent qu'ils travaillent toute la semaine, sans horaire fixe. Comme nous l'explique le chef de service de communication du théâtre public de Béjaïa : « La disponibilité n'est pas une option, c'est un sacrifice. Le temps, ici, tu le donnes¹⁰⁴. » cette situation se manifeste même dans les petites organisations privées, comme nous l'indique le gérant de l'agence de communication et de publicité : « Il y a des jours où on travaille jusqu'à 21 h pour finir les demandes des clients¹⁰⁵. »

Concernant le télétravail, sur les 15 organisations étudiées, 8 responsables affirment travailler à distance, surtout lorsqu'ils sont en déplacement. Comme le responsable de la communication de LaBelle : « Oui, surtout lors des déplacements, lorsque je suis en dehors de l'entreprise. Cela me permet de continuer à gérer mes missions à distance¹⁰⁶. »

Dans les institutions publiques, le télétravail reste peu développé. Sur les 9 organisations publiques interrogées, seulement 4 ont déclaré avoir recours au télétravail. Cette situation est due à un manque d'outils technologiques ou à la résistance au changement de la part de leurs supérieurs hiérarchiques. Comme l'affirme le responsable de la communication de la DJS : « J'ai proposé au directeur d'améliorer les moyens de communication et d'adopter de nouvelles technologies, mais il a refusé car il préfère les moyens traditionnels¹⁰⁷. »

En résumé, les horaires des responsables de communication sont très flexibles. Beaucoup n'ont pas d'horaires fixes et doivent rester disponibles même les week-ends. Le télétravail est pratiqué par certains, surtout dans le secteur privé ou lors de déplacements. En revanche, il reste peu développé dans les structures publiques, souvent à cause du manque de moyens techniques ou du refus des supérieurs hiérarchiques d'adopter de nouvelles technologies.

¹⁰³ Entretien réalisé avec le chef de service de prévention et communication de la Protection Civile, le 20 mai 2025.

¹⁰⁴ Entretien réalisé avec le chef de service de communication du Théâtre de Béjaïa, le 14 mai 2025.

¹⁰⁵ Entretien réalisé avec le responsable d'une agence de communication et de publicité, le 29 avril 2025.

¹⁰⁶ Entretien réalisé avec le chef de service GRH et communication de LaBelle, le 11 mai 2025.

¹⁰⁷ Entretien réalisé avec le chef de bureau communication de la Direction de la Jeunesse et des Sports, le 27 avril 2025.

3. Budget de communication : entre privé et public

L'analyse des données recueillies montre que 12 responsables sur 15 n'ont pas un contrôle direct sur le budget alloué à la communication. C'est souvent la direction générale qui prend la décision finale, après avoir reçu une liste de besoins formulée par le responsable de communication. Cette pratique est confirmée par la responsable marketing et communication chez Agrana Fruit, qui explique : « Je prépare la liste des besoins, et la direction estime les coûts avant d'attribuer le budget ».¹⁰⁸

Pour le secteur privé, des entreprises comme Agrana Fruit, LaBelle ou Cevital soulignent que le budget dédié à la communication est suffisant pour accomplir leur travail correctement.

En revanche, dans le secteur public, 7 sur 9 des responsables soulignent un grand manque de moyens, notamment en termes d'outils informatiques (ordinateurs performants, logiciels professionnels comme Photoshop ou Canva), de connexion Internet stable, d'équipements de communication (appareils photo, imprimantes).

Par exemple, 5 des 9 responsables interrogés dans le secteur public doivent souvent travailler avec du matériel dépassé, voire payer certains frais de leur poche comme la connexion Internet lors des déplacements. Ce manque de ressources affecte en grande partie la qualité de leur travail. Comme l'indique le responsable de la communication de la DJS : « C'est moi qui paie la connexion Internet en externe et les frais de déplacement¹⁰⁹. » Ce que confirme le responsable de la Direction du Théâtre Régional de Béjaïa : « Même des logiciels comme Photoshop et Canva, nous utilisons des versions piratées, car l'organisation ne prend pas en charge les coûts de la communication¹¹⁰. »

Tous ces éléments montrent que le budget de communication a une influence directe sur les pratiques communicationnelles.

De même, dans l'entretien avec le responsable de communication Protection Civile de Béjaïa, il explique qu'il travaille avec des outils anciens, notamment des ordinateurs peu performants, alors que la communication moderne nécessite des moyens adaptés comme des logiciels de montage ou de design graphique. Cela peut expliquer en partie les résultats observés à travers notre grille d'observation numérique. En effet, la majorité des publications sur leur page Facebook sont des photos (environ 80 %). Moins de 10 % montrent l'utilisation d'outils

¹⁰⁸ Entretien réalisé avec le responsable marketing et communication d'Agrana Fruit Algérie, le 8 mai 2025.

¹⁰⁹ Entretien réalisé avec le chef de bureau communication de la DJS, le 27 avril 2025.

¹¹⁰ Entretien réalisé avec le chef de service de communication du Théâtre de Béjaïa, le 14 mai 2025.

informatiques pour créer des visuels. Ces affiches sont simples et de qualité moyenne, ce qui peut refléter un manque de compétences en graphisme ou un accès limité à des outils professionnels¹¹¹.

En résumé, l'analyse montre que le budget alloué à la communication joue un rôle essentiel dans les pratiques des responsables interrogés. Si les moyens sont généralement suffisants dans le secteur privé, le secteur public fait face à un manque criant de ressources, ce qui affecte directement la qualité du travail et limite les actions possibles. Ainsi, le budget apparaît comme un élément clé pour assurer une communication efficace et adaptée aux exigences actuelles, notamment dans le domaine numérique.

Section 4 : Défis et perspectives du métier de responsable de la communication

Dans cette quatrième section, nous allons aborder les principales difficultés rencontrées par les responsables de la communication, l'évolution des exigences du métier, ainsi que les conseils donnés aux jeunes souhaitant exercer cette fonction. Ces éléments sont importants car ils permettent de mieux connaître les défis et les différentes transformations du métier, les attentes actuelles envers ces responsables, ainsi que les compétences indispensables pour réussir dans ce domaine.

1. Les défis du métier de responsable de communication

L'analyse des entretiens montre que les responsables de la communication rencontrent plusieurs difficultés dans leur travail. Ces obstacles varient selon le contexte organisationnels (public, privé, culturel, institutionnel),

La charge de travail constitue l'un des défis majeurs de ce métier. Il exige une grande disponibilité (ce qui pourrait expliquer, en partie, la dominance masculine que nous avons mentionnée dans la première section). Les journées sont longues, certains responsables ont parlé d'événements de dernière minute, du travail le week-end ou des journées qui se terminent tard le soir. Cette pression constante les oblige à rester en alerte, sans toujours disposer du temps ou des conditions nécessaires pour se reposer. C'est ce que témoigne le responsable de la communication au sein de Sonelgaz : « Le temps est bouffé par le poste¹¹². » Le responsable

¹¹¹ <https://www.facebook.com/DGPC0006/>, consulté le 20 mai 2025.

¹¹² Entretien réalisé avec le chargé de communication de Sonelgaz, le 19 mai 2025.

de la communication de la DOU affirme qu'il : « dépasse souvent les 40 heures de travail par semaine, parfois même on est mobilisé les week-ends, en cas d'événements imprévus ¹¹³. »

Un autre obstacle, observé surtout dans le secteur public, est le manque de moyens matériels et de budget pour acheter des outils modernes afin d'exercer efficacement leur métier. Cela peut s'expliquer par le peu d'importance accordée à la communication dans ces organisations, ou encore par le refus des supérieurs hiérarchiques de développer les moyens de communication.

Il y a également un manque de reconnaissance du métier, notamment dans le secteur public. En effet, trois responsables de la communication dans ce secteur estiment que leur rôle n'est pas suffisamment reconnu. Leur salaire ne reflète pas leurs responsabilités, comme le souligne le responsable de la communication de la Ligue de football : « On n'est jamais satisfait du salaire ¹¹⁴. » De plus, certains postes ne sont même pas officiellement considérés comme des métiers de la communication. À ce sujet, le responsable de la communication de la DJS nous a expliqué qu'il n'existe pas de grade spécifique comme "chargé de communication".

En somme, Les responsables de la communication rencontrent plusieurs difficultés dans leur travail quotidien. Ils doivent faire face à une charge de travail élevée, un manque de moyens matériels, et une faible reconnaissance de leur métier, surtout dans le secteur public. Ces contraintes influencent directement la qualité de leur pratique communicationnelle et limitent leur efficacité sur le terrain.

2. Supplément – Évolution du métier de responsable de la communication

La majorité des responsables de la communication interrogés (14 sur 15) reconnaissent que leur métier a considérablement évolué au cours des dernières années. Cette transformation concerne les compétences attendues, les outils utilisés, la charge de travail, ainsi que les attentes accrues de la hiérarchie. Toutefois, ces professionnels sont également lucides : ils savent que la réussite de leur fonction ne dépend pas uniquement d'eux-mêmes, mais aussi des moyens et des conditions que leur organisation met à leur disposition.

Tout d'abord, plusieurs responsables soulignent que la maîtrise des outils numériques est devenue une exigence fondamentale. Cependant, tous les responsables ne sont pas égaux face à ces outils : le responsable de la communication de Sonelgaz Béjaïa âgé de 60 ans, avoue qu'il

¹¹³ Entretien réalisé avec le chargé de communication de la Direction des Œuvres Universitaires, le 18 mai 2025.

¹¹⁴ Entretien réalisé avec le responsable communication de la Ligue de football, le 19 mai 2025.

préféré les médias traditionnels. Ce décalage souligne que les outils de communication évoluent, mais que leur usage dépend aussi du profil, de l'âge et des moyens disponibles.

La polyvalence est également mise en avant comme un critère incontournable. Le responsable de la Ligue de Football déclare : « Il faut toucher à tout : l'informatique, la communication écrite, la vidéo ¹¹⁵. » Concernant la formation continue, plusieurs responsables en soulignent l'importance. Notamment le responsable d'Algérie Télécom, diplômé en communication, recommande vivement de suivre des formations comme la PNL (Programmation Neurolinguistique), la prise de parole en public, ainsi que la rédaction professionnelle pour améliorer ses compétences et valoriser son profil : « Lorsqu'on a un bon CV, ce sont les agences de communication et les entreprises qui viennent vous chercher. En effet, ces organisations recherchent des personnes qualifiées et compétentes pour occuper ce poste. C'est pourquoi il est primordial de valoriser les formations, les expériences et les compétences sur son CV ¹¹⁶. »

Le développement personnel et la curiosité intellectuelle sont également évoqués. Le responsable de la communication de l'APW de Béjaïa affirme : « Il faut être cultivé, lire beaucoup, être curieux de tout ¹¹⁷. » Tandis que le responsable communication de la Ligue de football complète : « La communication, c'est très large. Si tu ne te développes pas, tu stagnes ¹¹⁸. »

Les qualités humaines jouent aussi un rôle central dans la durabilité de ce métier. Le responsable de la DJS parle de sacrifice et de disponibilité constante. Le responsable de la Protection Civile souligne : « Je ne suis pas fixé par des horaires, mais par les urgences ¹¹⁹. » Et le chef du service de communication du Théâtre de Béjaïa insiste : « Il faut aimer ce métier. Sans passion, tu ne tiendras pas ¹²⁰. »

Enfin, 3 responsables insistent sur l'importance du réseau professionnel. Le responsable d'AGRANA Fruit souligne : « Développer des relations avec des professionnels de différents secteurs, c'est essentiel ¹²¹. »

¹¹⁵ Entretien réalisé avec le responsable communication de la Ligue de football, le 19 mai 2025.

¹¹⁶ Entretien réalisé avec le chargé de communication d'Algérie Télécom, le 5 mai 2025.

¹¹⁷ Entretien réalisé avec le chargé de communication de l'Assemblée Populaire de Wilaya (APW) de Béjaïa, le 13 mai 2025.

¹¹⁸ Entretien réalisé avec le responsable communication de la Ligue de football, le 19 mai 2025.

¹¹⁹ Entretien réalisé avec le chef de bureau communication de la Direction de la Jeunesse et des Sports, le 27 avril 2025.

¹²⁰ Entretien réalisé avec le chargé de communication de la Direction des Œuvres Universitaires, le 18 mai 2025.

¹²¹ Entretien réalisé avec le responsable marketing et communication d'Agrana Fruit Algérie, le 8 mai 2025.

En résumé, les responsables de communication interrogés sont conscients des changements liés à leur métier. En effet, les outils numériques sont de plus en plus importants, nécessité d'être polyvalent, exigence de formation continue, importance du réseau et des qualités humaines. Cependant, ils rappellent que ces changements demandent aussi un soutien de leur organisation : budget, formation, reconnaissance et outils adaptés. Leur performance ainsi que leur pratique communicationnel ne dépendent donc pas uniquement de leurs profils individuels, mais aussi des conditions structurelles dans lesquelles ils évoluent.

Chapitre VII

Vérification des hypothèses

A titre de rappel notre postulat de départ était le suivant : « Les responsables de la communication présentent des caractéristiques sociales et professionnelles communes, notamment un diplôme d'étude supérieurs (licence ou master) dans le domaine de la communication, du marketing ou domaines proches, avec plusieurs années d'expérience, un âge en moyenne entre 30 et 50 ans, ainsi un équilibre entre le nombre de femmes et d'hommes, et un salaire qui varie selon le secteur d'activité. »

A l'issue de notre analyse et interprétation de données, nous constatons que l'âge moyen des responsables de la communication se situe autour de 43 ans, ce qui confirme que ce poste est souvent occupé par des personnes avec de l'expérience professionnelle.

Concernant le niveau d'études, les résultats montrent que 14 responsables sur 15 ont un diplôme de niveau supérieur (licence ou master). Ce qui confirme que ce poste est attribué à des personnes ayant un haut niveau académique.

En ce qui concerne le salaire, notre enquête révèle que celui-ci varie fortement selon le secteur d'activité. Les responsables travaillant dans le privé bénéficient généralement de salaires plus élevés (entre 60 000 et 120 000 DA), tandis que dans le secteur public, les salaires sont plus modestes (entre 30 000 et 70 000 DA) et dépendent du grade administratif plutôt que de la fonction exercée. Cela confirme également que le niveau de rémunération est fortement influencé par le secteur d'activité.

Concernant le domaine de formation, seuls 2 responsables sur 15 ont une formation de base en communication. La majorité provient d'autres disciplines, telles que l'informatique (4 cas), les ressources humaines (2 cas), le marketing (2 cas), et d'autres spécialités plus éloignées comme la microbiologie, le sport ou la sociologie des organisations. Cela montre que le diplôme en communication n'est pas un critère systématique pour occuper ce poste.

Sur l'ensemble des responsables de la communication interrogés, 12 sont des hommes contre seulement 3 femmes. Cette domination masculine est particulièrement visible dans le secteur public qui cherche des responsables plus engagés.

Notre second postulat de départ était le suivant : « Le type de l'organisations (publique ou privée) a une grande influence sur le profil socio professionnel des responsables de la communication, en effet, dans le secteur privé, les profils sont généralement orientés vers des résultats concrets, mesurables et du marketing, comme augmentation des vente, l'amélioration de l'image de marque et la fidélisation des clients. En revanche, dans le secteur public il valorise

plus les profils tournés vers la sensibilisation, l'engagement du public et la diffusion d'information d'intérêts général. »

La discussion et l'interprétation des résultats de notre enquête montre que les responsables de la communication exerçant dans le secteur privé sont souvent issus du domaine du marketing, ou des RH. Leur mission principale consiste souvent à promouvoir l'image de marque, augmenter les ventes et fidéliser les clients (objectifs principalement commerciaux). En revanche, dans le secteur public, les profils des responsables de la communication sont plus variés. Ils viennent souvent du domaine de l'informatique, en raison de leurs compétences techniques nécessaires à la gestion des outils numériques de leur organisation, (avec des objectifs principalement tournés vers l'intérêt général). Cela dit, cette hypothèse est confirmée.

Conclusion

À travers notre étude, nous avons cherché à identifier les différents profils des responsables de communication et de comprendre comment leur profil socio-professionnel influence leurs pratiques communicationnelles au sein des organisations. Pour répondre à cette question, nous avons adapté une démarche qualitative basée principalement sur des entretiens semi-directifs, appuyés de manière secondaire par une grille d'observation numérique, avec quinze professionnels de la communication dans différent secteurs d'activité. Grâce à cette approche scientifique, nous avons pu mettre en lumière des résultats concrets et des réalités organisationnelles.

Contrairement à de nombreuses études antérieures, majoritairement basées sur des recherches européennes¹²², notre étude menée en Algérie, plus précisément dans la wilaya de Béjaïa, montre que la plupart des professionnels occupant cette fonction n'ont pas nécessairement suivi une formation en communication. En effet, seuls deux responsables interrogés ont suivi un cursus académique dans ce domaine. Ce qui nous montre que ce poste de responsable de communication n'est pas toujours valorisé à sa juste valeur. Il est parfois cumulé avec d'autres fonctions (comme les ressources humaines), ou attribué à des personnes sans formation spécifique, ce qui entraîne des lacunes sur la qualité de leurs pratiques communicationnelles.

Comme notre étude le montre clairement, le profil socio-professionnel des responsables de communication (composé par leur âge, de leur genre, de leur formation, de leurs compétences et de leur expérience) influence fortement leurs pratiques communicationnelles notamment ce qui concerne leurs missions, leurs outils utilisés, ainsi que leur manière de gérer l'information sur les réseaux sociaux numérique. Par exemple, certaines organisations ne disposant pas d'un chargé de communication avec un diplôme ou formation continue dans le domaine de la communication. Cela peut avoir plusieurs répercussions notamment : des pratiques communicationnelles peu professionnelles (comme l'absence de stratégie claire et cohérente, notamment sur les réseaux sociaux). Décalage entre les missions et les compétences (Concentration sur des tâches liées à leur domaine d'origine ex ; RH au détriment des fonctions communicationnelles essentielles.). Impact négatif sur l'image et la crédibilité de l'organisation : (contenu de mauvaise qualité ce qui peut nuire à l'image de l'organisation, etc.). Cela constitue

¹²² A.-M. Cotton, *Les professionnels de la communication : regards réflexifs sur les mutations des pratiques et normes professionnelles en Belgique*, thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, Université Michel de Montaigne – Bordeaux III, 2021, [en ligne] : <https://theses.hal.science/tel-03413856v1>, consulté le 28 juin 2025.

une faiblesse, surtout à une époque où la communication numérique est devenue un levier fondamental de valorisation de l'image, de la marque et des produits.

Finalement, nous pouvons affirmer que dans plusieurs organisations étudiées, la fonction communication n'est pas encore tout à fait professionnalisée. Le non-respect des profils requis pour ce métier, l'absence de politique de formation continue dans certains cas, ou encore la sous-estimation de l'importance de la communication numérique, ont des grandes répercussions. Cela affecte non seulement l'efficacité des messages transmis, mais aussi l'image, la notoriété et les activités de leurs organisations.

À l'heure, la communication est au cœur de la relation entre une organisation et ses parties prenantes, il est donc indispensable de reconnaître l'importance stratégique du rôle du responsable de la communication. Cela passe par une meilleure reconnaissance du métier, un recrutement basé sur des compétences adaptées, et un investissement dans la formation continue, notamment dans le domaine du numérique.

En conclusion, cette recherche nous a permis de mieux comprendre la relation entre le profil socio-professionnel des responsables de la communication et leur pratique communicationnels. Ainsi de prendre conscience de la richesse et de la complexité de ce métier. Et de connaître la diversité des profils, la réalité du terrain et les défis liés à cette fonction. Elle montre que leurs pratiques communicationnelles ne dépendent pas uniquement d'un diplôme mais d'un parcours personnel et professionnel façonné par l'expérience, la formation et l'adaptation continue aux besoins de leurs organisations.

Références bibliographiques

I. Ouvrages méthodologiques

- A. Blanchet, *Dire et faire dire : L'entretien*, Paris, Armand Colin, 1997.
- N. K. Denzin et Y. S. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 3^e éd., Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 2005.
- J.-L. Le Moigne, *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, 3^e éd., Paris, Presses Universitaires de France, 1990.
- M. Q. Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 4^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications, 2015.
- R. Quivy et L. Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^e éd., Paris, Dunod, 2006.
- R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2007.

II. Ouvrages sur la thématique

- A. Adary, C. Mas et M.-H. Westphalen, *Communicator : Toute la communication pour un monde plus responsable*, 9^e éd., Paris, Dunod, 2020.
- A. Bouhafs, *La communication dans l'entreprise : À l'usage des étudiants et des professionnels*, 1^{re} éd., Alger, Office des Publications Universitaires, 2014.
- B. L. Mouandjo Pierre et P. Mbianda, *Théorie et pratique de la communication*, préface d'Ébénézer Njoh-Mouelle, Paris, L'Harmattan, 2010.
- C. Aubrée, *Les métiers de la communication*, 19^e éd., Paris, Vuibert, 2022.
- C. Aubrée et D. Fiori, *Les métiers de la communication*, 19^e éd., Paris, L'Étudiant, 2015.
- É. Bizot, M.-H. Chimisanas et J. Piau, *Communication*, 1^{re} éd., Paris, Dunod, 2014.
- G. Bonnet, *La communication dans les organisations*, Paris, Dunod, 2002.
- L. Voyé, *Sociologie : Construction du monde, construction d'une discipline*, Bruxelles, De Boeck Université, 1998.
- O. Aïn et S. Billet, *Communication*, Paris, Dunod, 2015.
- P. Morel, *Communication d'entreprise*, Paris, Studyrama Pro, 2015.
- P. Mouandjo et P. Mbianda, *Théorie et pratique de la communication*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2011.

- A. Mucchielli, *Les communications organisationnelles*, Paris, Armand Colin, 2005.
- SYNAP et autres associations professionnelles, *Les métiers de la communication*, 2013, [en ligne].

III. Liste des Thèses

- A.-M. Cotton, *Les professionnels de la communication : regards réflexifs sur les mutations des pratiques et normes professionnelles en Belgique*, thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, Université Michel de Montaigne – Bordeaux III, 2021, [en ligne] : <https://theses.hal.science/tel-03413856v1>.

IV. Articles scientifiques

- B. Dagenais, « Des modèles utiles mais ignorés : le cas des relations publiques », *Communication et organisation*, no 30, 2006, [en ligne] : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3463>.
- D. Candellier, « Responsables de communication, qui êtes-vous ? », *Communication et organisation*, 1992, [en ligne] : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1602>.
- J. Fiske, « Models of Communication », *Journal of Communication*, 1982, [en ligne] : <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1982.tb02575.x>.
- M. Fauché, « Système d'information : reflet du management dans le secteur social », *Communication & Organisation*, 2024, [en ligne] : <https://shs.cairn.info>.
- S. Boumlik, « Un croisement de regard entre les pratiques managériales et la communication des organisations publiques : avantages et défis -- cas des organisations publiques », *Revue Internationale du Chercheur*, 2021, [en ligne] : revuechercheur.com.
- S. Kolé Moussa, « Les responsables de communication en Côte d'Ivoire : émergence d'un champ professionnel », *Communication en Question*, 14^e édition, 2021, [en ligne] : https://www.academia.edu/108644709/Les_responsables_de_communication_en_C%C3%A9te_dIvoire_Emergence_dun_champ_professionnel.
- W. Peng, « Analysis of New Media Communication Based on Lasswell's "5W" Model », *Journal of Educational and Social Research*, 2015, [en ligne] : https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/84239071/7723_29911_1_PB-libre.pdf.
- Y. Pesqueux, « Un modèle communicationnel de l'organisation », article scientifique, HAL Id, 2020, [en ligne] : <https://shs.hal.science/halshs-02561060v1>.

- A. Mansoureddine, « La communication interne », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2024, [en ligne] : <https://revuechercheur.com>.

V. Liste sitographique

- AFNOR Compétences, « Les différents types de communication dans l'entreprise », [en ligne] : <https://www.afnor.org/actualites/types-communication-entreprise/>
- ESG Tours, « Quels débouchés après des études de communication ? », ESG, s. d., [en ligne] : <https://www.esg.fr/cole-tours/vie-etudiante/actualite/debouches-etudes-de-communication>
- G. Coste et C. Petit, « Rédiger un profil de poste comme un chef et réussir son recrutement », *Appvizer*, 12 décembre 2024, [en ligne] : <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/recrutement/rediger-un-profil-de-poste-comme-un-chef-et-reussir-son-recrutement>
- Jobpass, « Responsable de communication -- Fiche métier », s. d., [en ligne] : <https://jobpass.com/fiches-metiers/responsable-de-communication/>
- Jobted France, « Fiche métier Responsable communication : formation, salaire et compétences », *Jobted*, [en ligne] : <https://fr.jobted.com/fiche-m%C3%A9tier/responsable-communication>
- Lecko, « Réussir le diagnostic de sa communication interne », [en ligne] : <https://referentiel.lecko.fr/diagnostic-communication-interne/>
- LumApps, « Les types de communication interne en entreprise », [en ligne] : <https://www.lumapps.com/fr/communication-interne/types-communication-interne-entreprise#8-la-culture-dentreprise>
- Technologia, « La communication organisationnelle : Clé de la performance et de l'efficacité », [en ligne] : <https://www.technologia.com/blogue/articles/la-communication-organisationnelle-cle-de-la-performance-et-de-l-efficacite>
- Wikipédia, « Fonctionnalisme (sciences sociales) », [en ligne] : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Fonctionnalisme_\(sciences_sociales\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Fonctionnalisme_(sciences_sociales))
- Wikipédia, « Organisation », [en ligne] : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation>

Annexes

Annexes n° 1

Tableau N°03 : Tableau détaillé des caractéristiques personnelles des responsables de communication interrogé

N°	Sexe	Âge	Niveau d'études	Domaine de formation initiale	Fonction	Ancien neté	Secteur (Organisation)
1	F	25	Master 2	Microbiologie	Responsable marketing et communication	1,5 an	Agrana Fruit Algérie (Agroalimentaire)
2	M	43	Master 2	Informatique	Chargé de communication	2 ans	Direction des Œuvres Universitaires
3	M	51	Ingénieur	Informatique	Chef de service de communication	12 ans	Théâtre de Bejaia (Culture)
4	M	53	Baccalauréat		Responsable d'agence de communication	20 ans	Agence de communication et publicité
5	M	50	Licence	Communication	Chargé de communication	20 ans	Algérie Télécom (Télécommunications)
6	M	43	Master 2	Communication	Chef de bureau communication	15 ans	Direction de la Jeunesse et des Sports
7	M	55	Bac+3	Informatique de gestion	Chef de service de prévention et communication	17 ans	Protection Civile (Sécurité publique)
8	F	38	Master 2	Gestion des RH	Chef de service RH et communication	2 ans	Les Grands Moulins de la Soummam (ex-SEMPAC de Sidi Aïch) agroalimentaire
9	M	43	Licence	Sport	Chargé de communication	3 ans	APW Béjaïa (Administration publique)
10	M	60	Ingénieur	Sciences géodésiques	Chargé de communication	9 ans	Sonelgaz (Énergie)
11	F	36	Master	Marketing	Chargée marketing et communication	10 ans	Béjaïa Logistique (Logistique)
12	M	40	Master	Sociologie des organisations	Responsable communication	4 ans	Université de Bejaia, FSHS (Éducation)
13	M	34	Master	Marketing industriel	Chargé marketing et communication	3 ans	Cevital (Agroalimentaire)
14	M	45	Master	Gestion des RH	Chef de service GRH et communication	8 ans	LaBelle (Agroalimentaire)
15	M	37	Licence	Informatique	Responsable communication	3 ans	Ligue de football (Sport)

Annexes n° 2

Guide d'entretien semi-directif

Thème : Le profil socio-professionnel des responsables de la communication au sein des organisations

Cet entretien s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de fin d'études de Master 2 en Communication et Relations Publiques à l'Université Abderrahmane Mira de Béjaïa. Les informations recueillies seront utilisées uniquement dans un cadre académique.

Axe 1 : Données personnelles et parcours professionnel

Pouvez-vous vous présenter (nom, prénom, âge)

Quel est votre niveau d'études et le domaine de formation (cas échéant) ?

Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel ?

Avez-vous suivi des formations complémentaires ou de perfectionnement en relation avec la communication, (à la charge de qui, cas échéant) ?

Axe 2 : Rôle, missions et pratiques professionnelles

Combien de personnes travaillent ou s'occupent de la communication au sein de votre organisation ?

Quelles sont vos missions en tant que responsable de la communication ?

Selon vous, quelles compétences sont essentielles pour exercer efficacement ce métier ?

À quelle fréquence collaborez-vous avec les autres départements de l'organisation ?

Quels sont les moyens de communication que vous utilisez en interne ?

Quels moyen et outils utilisé vous pour atteindre votre public cibles en externe ?

Comment les nouvelles technologies ont-elles impacté votre métier ?

Quels sont les objectifs principaux que vous visez à travers vos actions de communication en interne et externe ?

Comment vous occupez-vous de la réputation numérique de votre organisation sur Internet ?

Avez-vous recours à l'intelligence artificielle. Si oui, comment ?

Axe 3 : conditions et environnement de travaille

1.(Facultatif) Dans quelle tranche se situe votre salaire ?

2. Êtes-vous satisfait de votre salaire actuel ?

Disposez-vous d'un budget dédié pour vos actions de communication ?

Est-il suffisant selon vous ?

En moyenne, combien d'heures travaillez-vous par semaine ?

Avez-vous la possibilité de travailler à distance ou d'aménager vos horaires ?

Axe 4 : Défis et perspectives du métier

Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de vos fonctions ?

Comment gérez-vous les situations de crise ou les retours négatifs des publics (les clients, médias, collaborateurs) ?

En quoi, selon vous, les exigences du métier de responsable de la communication ont-elles évolué ces dernières années ?

Pour conclure, quel conseil donneriez-vous à un jeune souhaitant exercer ce métier ?

Nous vous remercions pour le temps que vous nous avez accordé et pour la richesse de vos réponses.

Annexes n° 3

Tableau N° 04 : Grille d'observation numérique :

Dimension	Indicateur	Catégories
Plateformes utilisées	Types de plateformes	Facebook
Nombre d'abonnés	Taille de l'audience	< 1k, 1k à 10k, 10k à 50k, 10k à 50k, 50k à 100k>
Nature de contenu	Type de contenu publié	Éducatif, Divertissement, Promotionnel, etc.
Fréquence de publication	Nombre de publications par mois	Rare (1x/mois), Modérée (1-2x/sem), Fréquente (3x/sem et +)
Qualité des publications	Visuel (graphisme)	Faible / Moyenne / Élevée
	Forme de publication	Nombre d'Affiche, de vidéo, d'image (sur les 20 dernière publication)
Taux d'interaction	Likes, commentaires, partages	Faible / Moyen / Élevé
Réactivité	Délai de réponse aux commentaires	Rapide (<1h), Moyenne (1-12h), Lente (>12h), Aucune réponse
	Qualité des réponses fournies	Automatique / Personnalisée / Aucune réponse
Avis des internautes	Nombre de commentaires (positifs, neutres, négatifs)	Positif / Partagé / Négatif

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction.....	Error! Bookmark not defined.
<i>Partie méthodologique de la recherche</i>	
<i>Chapitre I: Cadre Méthodologique</i>	
1. La problématique	3
2. Hypothèses	5
3. La définition des concepts clés.....	5
3.1 La communication	5
3.2 Responsable de la communication.....	5
3.3 Le profil socio professionnel.....	6
3.4 Organisation	7
4. Les indicateurs de recherche	7
5. Etudes antérieures.....	8
<i>Chapitre II: Démarche méthodologique</i>	
1. La méthode de recherche	11
2. Approche théorique	11
3. La technique utilisée	12
3.1 L'entretien semi-directif.....	12
3.2 L'observation	13
4.La population d'étude et l'échantillonnage.....	13
4.1 La population d'étude	13
4.2 l'échantillonnage.....	14
5. Enquête de terrain	14
5.1. Le déroulement de pré-enquête.....	14
5.2 Le déroulement de l'enquête finale	15
<i>Partie Théorique</i>	
<i>Chapitre III: La communication organisationnelle</i>	
Section 1 : Fondements et Enjeux de la Communication Organisationnelle.....	17
1. Le rôle de la communication organisationnelle	17

2. Les fonctions principales de la communication organisationnelle	18
3. Les types de la communication organisationnelle	18
3.1 Selon le contexte	18
3.2 Selon les canaux utilisés	19
3.3 Selon le degré de l'interaction.....	19
3.4 Selon le nombre de personnes impliquées	19
3.5 Selon la hiérarchie	20
3.6 Selon le type d'outils	20
4. Mise en place d'une communication organisationnelle efficace	20
Section 2 : Émergence et modèles de la communication organisationnelle	22
1. L'émergence des formations en communication (contexte historique)	22
2. Les modèles clés de la communication organisationnelle	23
2.1 Le modèle de relations publiques de Grunig (1992)	23
2.2 Modèle de C. Shannon et W. Weaver	24
2.3 Le modèle « 5W » de Lasswell Harold	24

Chapitre IV: Profil et compétences des responsables de la communication

1.1. Le Directeur de la Communication.....	26
1.1.1 Rattachement de la fonction.....	26
1.1.2 Ses missions (taches principales)	26
1.1.2.1 Stratégie et coordination	26
1.1.2.2 L'image et réputation	27
1.1.2.3 La gestion opérationnelle.....	27
1.1.2.4 La Communication interne et la gestion de crise	27
1.1.2 Compétences spécifiques et qualités personnelles requises	27
1.1.3 Les Diplômes recherchés pour ce métier	28
1.2 Le chargé de la communication	28
1.2.1 Chargé de communication sous la supervision du directeur de la communication..	29
1.2.2 Chargé de communication en l'absence de directeur de la communication	29
1.2.3 Rôle du chargé de communication spécialisé	29
1.2.4 Compétences et qualités du chargé de communication	30
1.2.5 Formations ou diplômes recherchés	30
1.3 Les responsables de communication selon leur domaine d'expertise (externe, interne, numérique, RH).....	31
1.3.1 Responsable de la communication externe	31
1.3.2 Le profil du responsable de la communication externe	31

1.3.3 Le métier de responsable de la communication externe	31
1.3.4 Responsable de la communication interne	32
1.3.4.1 Profil du responsable de la communication interne	33
1.3.4.2 Le métier de responsable de la communication interne	33
1.3.5 Responsable de communication online.....	34
1.3.5.1 Le profil du responsable de la communication online	34
1.3.5.2 Le métier de responsable de la communication online	34
1.3.6 Responsable de la communication RH	35
1.3.6.1 Le profil du responsable de la communication RH.....	35
1.3.6.2 Le métier de responsable de la communication RH.....	36
1.4 Les métiers de la communication les plus répandus dans les organisations	37
1.5 Les atouts et les limites du métier de responsable de communication	38

Chapitre V: Présentation des données

1. Présentations succincte des organisations étudiées	40
2. Données des responsables de la communication.....	40
2.1. Répartition des enquêtés selon le sexe	41
2.2 Répartition des enquêtés selon la tranche d'âge	41
2.3 Répartition selon le domaine de formation initiale.....	41
2.4 Répartition selon le type d'organisation.....	41
2.5 Répartition des enquêtés selon les postes occupés	41
3- Données des extensions numériques des organisations.....	42
3.1 Plateformes utilisées et taille de l'audience	43
3.2 La fréquence de publication	43
3.3 Formes des publications/contenus	44

Chapitre VI: Analyse et interprétation des donnée

Section 1 : Données socio-professionnelles des responsables de la communication.....	45
1. Les responsables de communication : un métier « d'hommes ».....	45
2. Niveau d'études et domaine de formation : comparaison entre les secteurs public et privé	47
2.1 La formation continue : une pratique qui varie selon les secteurs.....	49
Section 2 : Rôle, missions et pratiques professionnelles	51
1. Le service communication : entre isolement et collaboration.....	51
2. Usage des outils de communication par les responsables de la communication	53
3. Mission des responsables de communication : « répartition inégale selon le domaine de formation ».	55
4. L'usage de l'intelligence artificielle par les responsables de communication	57

Section 3 : conditions et environnement de travail	58
1. Rémunérations des professionnels de la communication	58
2. Temps de travail et accès au télétravail	59
3. Budget de communication : entre privé et public	61
Section 4 : Défis et perspectives du métier de responsable de la communication	62
1. Les défis du métier de responsable de communication	62
2. Supplément – Évolution du métier de responsable de la communication	63

Chapitre VII: Vérification des hypothèses

Conclusion	69
------------------	----

Références bibliographiques

Table des matières

Résumé