

La communication du dirigeant

Les nouveaux défis



Livre blanc de la recherche OVSM 2025-26

Fatima Gueroui
Bertrand Rajon

Jean-Patrick Marquet
Hassan Yaseir Mahieldein

1^{er} octobre 2026

La communication du dirigeant : les nouveaux défis

Association OVSM – Observatoire des Valeurs de la Société et du Management.

www.ovsm.ch

Illustration de couverture : *use.ai*[®] (Marcus Cicéron, Jean Calvin, Germaine de Staël, Mahatma Gandhi, Steve Jobs, Oprah Winfrey)

Rédaction : *partiellement assistée par l'IA – Chat-GPT*[®], *Claude*[®] & *Gemini*[®]

Graphiques : *NotebookLM*[®]

Genève, 1^{er} octobre 2026

© Tous droits de reproduction réservés

Remerciements

Remercions les dirigeants qui ont reçu en 2026 nos étudiants en entretien et qui nous soutiennent dans nos recherches depuis des années :

Harry Allegrezza, Véronique Athané Ryser, David Balmon, Fabrizio Barozzi, Jean-François Beausoleil, Yves Berchten, Pascal Besnard, Béatrice Bourgeois, Ophélie Cadoret, Charles Chaussepied, Céline Cheval, Luis Clara-Fernandes, Christian Cramer, Frédéric Devillard, Jean-Claude Esaki, Marco Ferrara, Olivier Ferrari, Antoine Gervais, Jean-Marc Guscetti, William Heurdier, Bernard Jaccard, Marcin Jasiak, Ludovic Jaugey, Arthur Jurus, Marin Katchamakov, Sébastien Klein, Raffi Krikorian, Samad Laaroussi, Fulvio Maccarone, Monica Malcarne, Samuel Mellot, Camille Meylan, Valérie Monnin, Carlos Moreira, Serge Natarajan, François Note, Giorgio Pauletto, Joëlle Payom, Enrica Porcari, Lanto Rakotoarisoa, Marcel Ruegg, Alexandra Rys, Ventzeslav Sabev, Tal Schibler, André Schneider, Jean-Marc Thévenaz, Gabriele Thiede, Félix Urech, Laurent Vianin, Jérôme Von Burg, Pascal-Henri Vuilleumier, Yves Zieba.

Remercions également les étudiants de l'Université de Genève, membres de la Junior Entreprise Genève, qui ont réalisé les longs entretiens avec les dirigeants :

Malika Bakri, Leny Benchimol, Cheikh Diagne, Denis Fuog, Hakob Hovhannisyan, Iman El Laghmari, Polina Liashevych, Lara Melo Wolinger, Baptiste Piveteau, Joana Veloso Ribeiro, Sebastian Villamizar.

Remercions enfin les partenaires institutionnels de l'OVSM qui soutiennent la recherche OVSM et les activités de l'Association :



Avant-propos

Créé en 1999 sous le nom Observatoire des Valeurs de la Stratégie et du Marketing, l'OVSM naît comme un espace de rencontre entre les trois mondes économique, académique et pédagogique. En 2016, il se transforme en association indépendante à but non lucratif, sans affiliation politique ni religieuse, et adopte, en 2022, la dénomination « **Association OVSM - Observatoire des Valeurs de la Société et du Management** ».

L'association OVSM a été *reconnue d'utilité publique en 2024 par l'État de Genève*.

Aujourd'hui, notre *think tank* compte, outre plus d'une **trentaine de membres individuels** cotisants et très impliqués, **2 membres-entreprise (PME)** et **7 membres institutionnels (grandes entreprises)** ainsi qu'une relation stable avec plus d'une **centaine de hauts dirigeants associés** de la région Romandie. Ceux-ci apprécient notre démarche de créateur de rencontres et de connaissance selon le processus de recherche-interaction mis en œuvre par l'OVSM (cf. Annexe 3 – Étapes chronologiques de la recherche-interaction de l'OVSM).

La mission au cœur de l'OVSM, sa seule raison d'être depuis l'origine, est la création de connaissance prospective. L'équation de l'OVSM « **Enjeux de société <=> Mutation des savoirs + Employabilité** » est le fil rouge de tous les projets d'enseignement et de recherche de l'OVSM. Tout projet de développement, soumis au Bureau de l'OVSM, doit être en mesure de démontrer sa contribution au renforcement de cette mission ancrée à l'interface des 3 univers : étudiants, entreprises, chercheurs. Ce que représente d'ailleurs son logo.

Site internet : www.ovsm.ch

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/ovsmgeneve/>

Table des matières

Remerciements.....	5
Avant-propos.....	7
Table des matières	9
Synthèse exécutive	11
Partie I Recherche opérationnelle.....	15
Chapitre 1 Synthèse des débats avec une experte internationale.....	17
1.1 Introduction	17
1.2 Le biais d'autorité et la structure du pouvoir intragroupe.....	18
1.3 Le biais de conformité et la recherche du consensus	19
1.5 La diversité des équipes et la performance collective.....	21
Chapitre 2 Synthèse des groupes de focus de dirigeants de l'OVSM	23
2.1 Introduction	23
2.2 La fragmentation du contexte informationnel : entre biais cognitifs et sur-communication.....	24
2.3 Les nouveaux impératifs de la posture du dirigeant.....	25
2.4 Les outils de la dirigeance : structurer la gouvernance et l'alignement institutionnel.....	26
2.5 Conclusion : les limites du modèle et les nouveaux défis sociétaux.....	27
Partie II Recherche conceptuelle.....	29
Chapitre 3 Analyse de la bibliographie.....	31
3.1 Introduction	31
3.2 Définition de la communication organisationnelle	32
3.3 L'influence des contextes sociétal, culturel, économique et environnemental sur la communication organisationnelle.....	33
3.4 Le dirigeant : une pierre angulaire de la communication organisationnelle	35
3.5 Les pratiques organisationnelles façonnées par la digitalisation des outils et des processus communicationnels	37
3.6 Conclusion.....	39

Chapitre 4 Synthèse qualitative des entretiens de dirigeants	41
4.1 Introduction	41
4.2 La constatation d'un monde en transformation	42
4.3 La sincérité de la communication (avec quels outils crédibles ?).....	44
4.4 Le rôle du leader face aux transformations (nouvelles générations et techniques)	48
4.5 Conclusion.....	51
Annexes.....	53
Annexe 1 Références bibliographiques	55
Annexe 2 Méthodologie OVSM	61
Annexe 3 Étapes chronologiques de la recherche-interaction de l'OVSM.....	67
Annexe 4 Le guide d'entretien	69

Synthèse exécutive

Depuis 1999, l'Association OVSM – Observatoire des Valeurs de la Société et du Management – réunit chaque année dirigeants, chercheurs et étudiants autour d'une **thématique commune explorée selon une méthodologie (explicitée en Annexe 2) mettant en œuvre deux démarches complémentaires** : une recherche opérationnelle, issue du Séminaire dirigeants annuel, et une recherche conceptuelle, fondée sur la littérature académique et des entretiens qualitatifs approfondis. Le thème retenu pour 2025-2026, « **La communication du dirigeant : les nouveaux défis** », s'imposait avec une évidence particulière dans un contexte d'accélération technologique, de polarisation sociale et d'instabilité géopolitique et économique.

La **RECHERCHE OPÉRATIONNELLE** (Partie I du livre blanc) s'est appuyée sur l'intervention de la **professeure Marianne Schmid Mast**, de l'Université de Lausanne, puis sur des groupes de focus de dirigeants membres de l'OVSM.

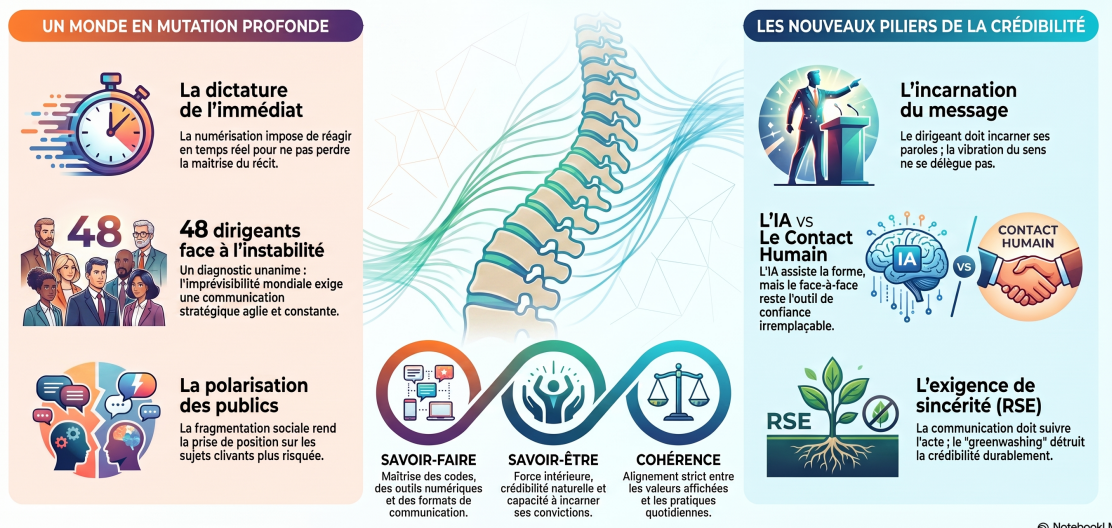
L'experte académique a mis en évidence quatre biais qui structurent la vie des groupes – **biais d'autorité, biais de conformité, stéréotypes et effets de la diversité** – rappelant que l'intelligence collective ne se produit pas spontanément : elle exige du dirigeant qu'il **organise lui-même les conditions d'une parole libre et contradictoire** au sein de ses équipes.

Les groupes de focus, pour leur part, ont dessiné un **environnement informationnel fragmenté**, où la parole du dirigeant doit composer avec une multiplicité de sources concurrentes, l'impératif du « live » et l'exigence d'authenticité que renforce, paradoxalement, la généralisation de l'intelligence artificielle générative. Face à cette complexité, **la posture attendue du dirigeant doit concilier des polarités apparemment contradictoires** : écoute et leadership, spontanéité et efficacité, vision inspirante et culture de la délégation, autorité et reconnaissance de sa propre faillibilité. Cette posture individuelle ne suffit cependant pas : elle doit **s'appuyer sur des leviers institutionnels** – cohérence entre valeurs, pratiques et conformité, valorisation de la diversité, formation du middle management, code de conduite partagé – afin de **structurer la gouvernance de la parole à l'échelle de toute l'organisation**.

Le séminaire conclut que la communication du dirigeant se heurte désormais à deux limites ultimes : une **limite psychologique, celle de la sincérité et de la lucidité** du dirigeant lui-même, et une **limite sociétale, celle de la cohérence éthique** face au risque de greenwashing et d'engagements de façade.

Le Nouveau Paradigme de la Communication des Dirigeants (Horizon 2026)

La communication, colonne vertébrale de la confiance face à une triple transformation : technologique, sociale et éthique.



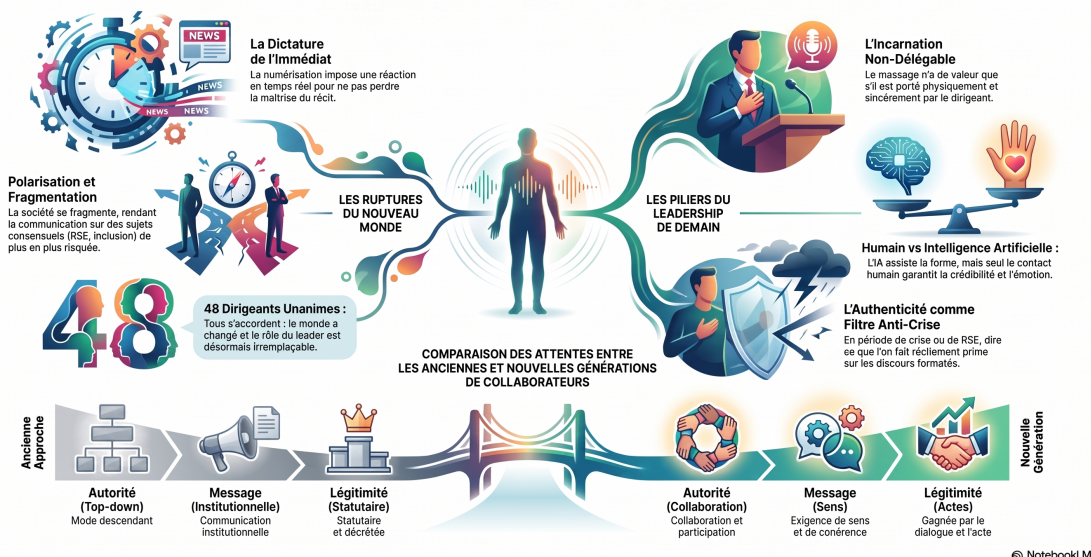
La **RECHERCHE CONCEPTUELLE** (Partie II du livre blanc) prolonge et approfondit ces constats à partir d'une revue de littérature et d'une enquête qualitative menée auprès de 52 hauts dirigeants de Suisse romande, issus de secteurs très divers – finance, énergie, santé, aviation, luxe, technologies, enseignement, entre autres.

La littérature académique confirme que **le dirigeant constitue la variable organisationnelle la plus déterminante de la communication** d'entreprise, et que cette communication doit composer avec quatre forces de contexte qui s'intensifient simultanément : la **diversification générationnelle** des collaborateurs, la **fréquence et la durée croissantes des crises** économiques, la **pression environnementale** et la **digitalisation des outils** et des processus, portée notamment par l'intelligence artificielle, les plateformes collaboratives et les réseaux sociaux. Ces transformations technologiques, si elles offrent des gains réels d'efficacité et de portée, comportent aussi des **risques de déshumanisation, de surcharge informationnelle et de perte de maîtrise** de l'information.

L'analyse qualitative des 52 entretiens dégage un diagnostic largement partagé : **la transformation la plus profonde n'est pas seulement technologique, elle est avant tout temporelle**. L'immédiateté numérique impose une « **dictature du live** » qui contraint les organisations à réagir en temps réel, sous peine de voir leur récit leur échapper, tandis que **l'instabilité macroéconomique et géopolitique** mondiale et la **polarisation des opinions** publiques fragilisent toute prise de position, même sur des sujets autrefois consensuels. Dans cet environnement, **la sincérité devient la condition centrale de la crédibilité** : les dirigeants interrogés convergent vers l'idée qu'une communication efficace est une communication dans laquelle le dirigeant croit réellement ce qu'il dit, dit ce qu'il fait, et fait ce qu'il dit. **Le contact humain direct reste, à leurs yeux, l'outil le plus puissant** de communication, en particulier dans les moments difficiles, tandis que **l'intelligence artificielle s'impose comme un outil d'assistance précieux, mais jamais comme un substitut** à l'appropriation personnelle du message.

Sur la responsabilité sociale et environnementale, le corpus révèle une frontière nette entre engagement authentique et greenwashing : elle ne réside pas dans l'intention affichée, mais dans **la vérifiabilité concrète des engagements et la proportionnalité entre les actes et les discours**. Enfin, la gestion de crise confirme que **la rapidité et la cohérence de la communication de crise comptent davantage que sa perfection formelle**, et que la reconnaissance de la dimension émotionnelle des parties prenantes conditionne la restauration de la confiance.

Communication 2026 : L'Impératif de l'Incarnation



Face aux nouvelles générations, les dirigeants observent une **redéfinition profonde du rapport à l'autorité** : la légitimité ne se décrète plus, elle se gagne en permanence par la qualité du dialogue et l'implication en amont des décisions. Cette **exigence accrue de sens et de cohérence**, combinée à la diversité croissante des profils, impose au dirigeant une véritable plasticité communicationnelle, que sa formation initiale, technique ou managériale, ne lui a généralement pas transmise.

Le constat final qui se dégage de l'ensemble de la recherche OVSM 2025-2026, tant opérationnelle que conceptuelle, est sans ambiguïté : si les outils, les canaux et la vitesse de la communication ont radicalement changé, les fondements de la confiance demeurent inchangés – sincérité, cohérence, régularité et incarnation personnelle du message par le dirigeant. La communication n'est plus une fonction périphérique déléguée à un service spécialisé ; elle est devenue un acte managérial et politique à part entière, la colonne vertébrale de la confiance sans laquelle aucune organisation ne peut durablement prospérer.

* *
*

Partie I

Recherche opérationnelle

Chapitre 1

Synthèse des débats avec une experte internationale

*Les 19 et 20 mars 2026, le Séminaire OVSM 2026 organisé par **Bertrand Rajon**¹ et **Jean-Patrick Marquet**², co-présidents de l'OVSM, a réuni une dizaine de dirigeants membres de l'OVSM ainsi que quelques étudiants ayant collaboré avec l'OVSM durant l'année dans le centre de séminaire de MONTAGNE ALTERNATIVE à Orsières, Valais, pour débattre du thème « Communication du dirigeant » au regard de leurs expériences respectives dans les affaires et la direction des entreprises.*

*L'OVSM est reconnaissant pour son intervention à la **professeure Marianne Schmid Mast**³, doyenne de HEC LAUSANNE, et maintenant vice-rectrice de l'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE. Madame Schmid Mast enseigne le comportement organisationnel à l'Université de Lausanne. Elle est ancienne membre du Centre national de la recherche scientifique (CNRS), France, et présidente de la Société suisse de psychologie. Elle est également membre de la Society of Personality and Social Psychology (SPSP) et de l'American Psychological Association (APA). Ses recherches portent sur les interactions sociales, la communication verbale et non verbale, les hiérarchies de pouvoir. HEC Lausanne et l'Université de Lausanne (UNIL) comptent parmi les institutions académiques de référence en Suisse. L'UNIL accueille plus de 17'000 étudiants et figure régulièrement parmi les meilleures universités mondiales, tandis que HEC Lausanne, fondée en 1911, est reconnue pour l'excellence de ses formations et de sa recherche en économie, finance et management. Ensemble, elles jouent un rôle majeur dans la production de connaissances et la formation des futurs décideurs.*

*La synthèse de l'intervention et des débats a été préparée par **Hassan Yaseir Mahieldein**⁴, étudiant en relations internationales à l'Université de Genève qui collabore avec l'OVSM en 2025-2026, avec une assistance rédactionnelle de l'IA Chat-GPT®.*

1.1 Introduction

Le point de départ de l'intervention repose sur une remise en question du libre arbitre : si celui-ci peut être défini comme « la capacité d'agir et de faire des choix indépendamment de toute influence extérieure », cette autonomie décisionnelle demeure en pratique largement conditionnée par les interactions sociales. Les êtres humains étant des êtres sociaux, leurs jugements, prises de parole et décisions sont constamment influencés par la présence, l'opinion ou le statut des autres membres du groupe.

¹ [linkedin.com/in/bertrandrajon](https://www.linkedin.com/in/bertrandrajon)

² [linkedin.com/in/jeanpatrickmarquet](https://www.linkedin.com/in/jeanpatrickmarquet)

³ [linkedin.com/in/marianneschmidmast](https://www.linkedin.com/in/marianneschmidmast)

⁴ [linkedin.com/in/hassan-yaseir-mahieldein](https://www.linkedin.com/in/hassan-yaseir-mahieldein)

Dans cette perspective, **quatre grands mécanismes** ont été mis en évidence :

- Le biais d'autorité ;
- Le biais de conformité ;
- Les stéréotypes comme biais ;
- La diversité comme gage de performance.

Ces phénomènes ne relèvent pas seulement de comportements individuels isolés, mais structurent profondément la vie des équipes, en particulier dans les environnements décisionnels où la hiérarchie, la recherche de consensus ou la sélection des talents jouent un rôle déterminant.

1.2 Le biais d'autorité et la structure du pouvoir intragroupe

Le premier enjeu abordé désigne la tendance à accorder une **confiance excessive** à l'opinion d'une personne occupant une position hiérarchique ou symbolique supérieure. Dans une organisation, cette dynamique peut conduire les membres d'une équipe à taire une information pertinente, à éviter la contradiction ou à considérer qu'une décision validée par une figure d'autorité est nécessairement correcte.

L'exemple du sous-marin américain Greeneville, entré en collision en février 2001 avec un navire japonais, illustre tragiquement ce mécanisme. Le technicien ayant repéré sur son radar la présence d'un autre navire à proximité n'a toutefois pas signalé cette information, car elle contredisait l'observation périscopique du commandant. Cet exemple montre que le problème n'est pas seulement l'erreur individuelle, mais l'incapacité du collectif à faire remonter une information contradictoire lorsque celle-ci remet en cause l'autorité formelle.

Pour les dirigeants, cette observation **appelle une vigilance particulière**. Le maintien d'une hiérarchie peut rester nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation, mais celle-ci doit être accompagnée de mécanismes de « *check and balances* » permettant d'atténuer les différences de pouvoir dans les moments de discussion et de décision. Le leader a ainsi la responsabilité de créer un environnement psychologiquement sûr, dans lequel chacun peut s'exprimer, formuler un désaccord et remettre en question une position dominante sans craindre d'être sanctionné ou dévalorisé.

Plusieurs **pratiques concrètes** permettent de limiter ce biais lors des réunions : s'exprimer par ordre hiérarchique croissant, octroyer un temps de parole équilibré et inviter explicitement les personnes silencieuses à contribuer. De plus, le dirigeant se doit de responsabiliser les collaborateurs lors de la préparation des débats décisionnels.

Cette réflexion rejoint les enseignements du Crew Resource Management⁵, développé notamment dans les environnements à haut risque et tout spécialement dans le monde de l'aviation, afin d'apprendre aux membres d'une équipe à

⁵ Le Crew Resource Management (CRM) est une méthode de formation développée à la fin des années 1970, à la suite de plusieurs accidents attribués à des défaillances dans les facteurs humains plutôt qu'à des problèmes techniques.

signaler une erreur ou un danger, y compris lorsqu'il s'agit de contredire un supérieur. L'enjeu n'est donc pas de supprimer toute hiérarchie, mais de rendre possible une circulation plus fiable de l'information critique.

→ Le leader doit **porter une attention constante à la structure de pouvoir** au sein du groupe. Son rôle est de rééquilibrer cette structure afin d'encourager l'expression d'opinions divergentes et d'éviter que l'autorité ne neutralise l'intelligence collective.

1.3 Le biais de conformité et la recherche du consensus

Le deuxième mécanisme analysé est le biais de conformité. Celui-ci renvoie à la tendance des individus à **adapter leur opinion ou leur comportement** à celui du groupe, soit par volonté d'appartenance, soit parce qu'ils considèrent les autres comme une source d'information plus fiable qu'eux-mêmes.

Deux dimensions sont ainsi distinguées :

- **L'influence normative**, qui pousse à se conformer pour ne pas être exclu ou apparaître en décalage ;
- **L'influence informationnelle**, qui conduit à suivre le groupe dans des situations ambiguës parce que l'on suppose que les autres savent mieux. Cette dernière peut être renforcée par une forme de syndrome de l'imposteur, dans lequel l'individu tend à remettre en question la légitimité de sa place et de ses opinions.

Ce biais est particulièrement problématique dans les environnements collectifs où la recherche d'un consensus rapide est valorisée. Dans les conseils d'administration, par exemple, la présentation rappelle qu'une part importante d'administrateurs considère que les membres de leur conseil parviennent trop rapidement à un consensus et n'encouragent pas suffisamment les opinions divergentes. Le risque est alors que **la cohésion apparente du groupe masque une absence de contradiction** et une sous-évaluation des alternatives stratégiques.

Les expériences classiques sur la conformité illustrent la puissance de cette dynamique : même face à une réponse objectivement fausse, certains individus peuvent se rallier au groupe afin de ne pas se distinguer. De même, les **situations de norme sociale implicite** montrent que des comportements peuvent être transmis et reproduits sans que les individus n'en interrogent réellement le sens. Le comportement des autres devient alors un modèle, parfois par prudence, parfois par réflexe, parfois encore comme mécanisme de défense dans une situation d'incertitude ou de panique.

Pour dépasser ce biais, le rôle du leader est d'organiser les conditions d'une divergence constructive. Il peut, à titre d'exemple : recueillir les opinions individuelles avant la réunion, faire intervenir des conseillers externes, désigner une personne chargée de jouer le rôle de « l'avocat du diable », ou reformuler les questions de manière à éviter la confrontation directe. Plutôt que de demander simplement « qui n'est pas d'accord ? », il peut être plus efficace de formuler une question telle que : « qu'avons-nous oublié ? » ou « quels éléments pourraient remettre en cause notre décision ? ». Cette formulation réduit le coût

social du désaccord et permet de faire émerger des informations qui seraient autrement tues.

→ Le **biais de conformité doit être reconnu comme un phénomène normal et fréquent** dans les groupes. En tant que leader, il ne suffit pas d'espérer que les désaccords s'expriment spontanément ; il est vital de créer les conditions de leur apparition.

1.4 Les stéréotypes, la prophétie autoréalisatrice et la sélection des talents

Le troisième axe de la présentation porte sur les stéréotypes comme biais décisionnels. Les **stéréotypes influencent les perceptions cognitives**, les réactions émotionnelles et les comportements envers des personnes en raison de leur appartenance réelle ou supposée à un groupe social. Dans un contexte professionnel, ils peuvent affecter l'évaluation des compétences, la conduite d'un entretien, la répartition des responsabilités ou encore les décisions de recrutement.

L'énigme du chirurgien (ou « The Surgeon's Riddle ») est un grand classique de la psychologie sociale pour illustrer les stéréotypes inconscients : un père et son fils circulent en voiture et sont victimes d'un très grave accident de la route. Le père meurt sur le coup. Le fils, grièvement blessé, est transporté d'urgence à l'hôpital dans un état critique. On l'emmène immédiatement au bloc opératoire. Le chirurgien de garde entre, s'approche de la table d'opération, blêmit en regardant le visage du garçon et s'exclame : « Je ne peux pas opérer cet enfant... C'est mon fils ! »

L'énigme du chirurgien, dans laquelle une personne peine à comprendre que le spécialiste appelé à opérer un enfant puisse être sa mère, illustre la force des associations mentales entre certains rôles professionnels et certaines catégories sociales. Le réseau cognitif associé aux notions de statut élevé, de leadership, de spécialisation ou de chirurgie demeure encore fréquemment relié à une représentation masculine. Ces **associations implicites peuvent orienter les jugements** sans que les individus en aient pleinement conscience.

La présentation met également en évidence le mécanisme de la **prophétie autoréalisatrice**. Les attentes initiales envers une personne influencent le comportement verbal et non verbal que l'on adopte à son égard ; en retour, ce comportement modifie la manière dont cette personne répond, ce qui peut ensuite sembler confirmer l'attente de départ.

Les auditions à l'aveugle, notamment dans les orchestres, démontrent la possibilité de neutraliser une partie de ces biais. Depuis leur introduction dans les années 1970 et 1980, la proportion de femmes dans les grands orchestres a fortement augmenté, passant de 5% à 25%. Cette évolution montre que lorsque la sélection se concentre davantage sur la compétence effectivement observée et moins sur les caractéristiques sociales visibles, les résultats peuvent changer de manière significative.

Pour les organisations, cela implique que les **processus de sélection** doivent être construits autour des critères objectifs et pertinents pour le poste. Le leader doit veiller à distinguer les compétences nécessaires des caractéristiques extérieures à la performance,

telles que le genre, l'âge, l'origine ethnique, la nationalité, la religion ou l'appartenance politique. Dans le cas des postes à responsabilité, la recherche active de profils diversifiés peut également constituer une réponse à l'effet cumulatif des biais de sélection.

→ La sélection des membres d'une équipe doit ***se concentrer sur les critères pertinents pour la fonction*** et ignorer, autant que faire se peut, les caractéristiques liées aux groupes sociaux.

1.5 La diversité des équipes et la performance collective

Enfin, la présentation a traité du lien entre diversité et performance des équipes. Une distinction importante est opérée entre la ***diversité de surface***, qui renvoie à des caractéristiques visibles telles que l'âge, le genre ou l'origine ethnique, et la ***diversité profonde***, qui concerne les valeurs, la personnalité ou la culture. Cette distinction permet d'éviter une approche simpliste selon laquelle toute forme de diversité produirait automatiquement une meilleure performance.

Les éléments présentés indiquent que la diversité de surface n'est pas directement liée à la performance du groupe. La diversité profonde peut, quant à elle, être liée à la performance, mais certaines formes de diversité, notamment ***la diversité des valeurs, peuvent devenir problématiques*** dans des situations de décision à forts enjeux. À l'inverse, la diversité culturelle et la diversité fonctionnelle apparaissent davantage associées à des résultats créatifs, notamment lorsque l'équipe rassemble des membres issus de fonctions organisationnelles différentes, par exemple la recherche et développement, le marketing ou les ventes.

Cette analyse conduit à nuancer les discours managériaux sur la diversité. L'enjeu n'est pas de rechercher la diversité pour elle-même, mais de comprendre quelles formes de diversité sont utiles selon l'objectif poursuivi.

→ La diversité n'est pas mécaniquement liée à la performance. Les leaders doivent ***éviter une diversité de valeurs trop conflictuelle***, tout ***en favorisant la diversité fonctionnelle et culturelle*** lorsqu'ils recherchent la créativité et l'enrichissement des perspectives collectives.

1.6 Conclusion

L'intervention de la Prof. Marianne Schmid Mast met en lumière une dimension centrale du leadership : diriger une équipe ne consiste pas seulement à prendre des décisions, mais à organiser les conditions sociales dans lesquelles ces décisions peuvent être prises de manière fiable. Les biais d'autorité, de conformité et de stéréotypes ainsi que le dilemme de la diversité montrent que les groupes ne produisent pas spontanément de l'intelligence collective. Au contraire, ils peuvent amplifier les erreurs, réduire la contradiction et reproduire des hiérarchies implicites si le leader ne met pas en place des mécanismes de régulation.

La responsabilité du leader consiste donc à rendre visibles ces dynamiques, à corriger les asymétries de pouvoir, à faire émerger les désaccords utiles et à structurer les

processus de sélection autour de critères réellement pertinents. Dans un environnement organisationnel marqué par l'incertitude, la complexité et la nécessité d'innovation, la qualité du leadership dépend ainsi moins de l'autorité exercée que de la capacité à créer un cadre dans lequel les membres de l'équipe peuvent penser, parler et décider avec lucidité.

Chapitre 2

Synthèse des groupes de focus de dirigeants de l'OVSM

*Le Séminaire OVSM utilise également la méthodologie des « **focus groups** » adaptée aux situations où le concept étudié est nouveau, mais suscite déjà une première expérience et des opinions chez les participants. Fortement ancré sur le concept de motivations individuelles, le débat permet de voir émerger aussi bien des tendances à l'action que des freins à la motivation (Stewart et al., 2007⁶). Répartis en deux groupes de dirigeants, les membres de l'OVSM ont débattu du thème « Communication du dirigeant » au regard de leurs expériences respectives dans les affaires et la direction des entreprises, et à la lumière de l'excellente introduction offerte par la professeure Marianne Schmid Mast.*

*La synthèse des réflexions des groupes de focus des dirigeants de l'OVSM participant au séminaire annuel a été préparée par **Jean-Patrick Marquet**, co-président de l'OVSM, avec une assistance rédactionnelle de l'IA Gemini[®].*

2.1 Introduction

Dans un environnement macroéconomique et technologique en mutation rapide, la communication du dirigeant n'est plus un simple outil de transmission d'informations ou d'alignement opérationnel. Elle s'est transformée en un **actif stratégique immatériel**, mais critique, dont dépendent directement la réputation de l'entreprise, l'engagement des collaborateurs et la confiance des parties prenantes. Les conclusions du séminaire des 19 et 20 mars 2026 mettent en exergue une réalité incontournable : les paradigmes traditionnels de l'autorité et de la parole descendante sont profondément bousculés.

Aujourd'hui, le dirigeant doit naviguer dans un **écosystème informationnel saturé, polarisé et hyper-réactif**. L'émergence de nouvelles technologies de rupture, l'omniprésence des réseaux sociaux et l'irruption de l'intelligence artificielle redéfinissent les frontières de la transparence et de la vérité. Face à ces mutations, la communication exécutive ne peut plus se contenter d'être réactive ou purement formelle. Elle doit devenir holistique, connectant les dimensions psychologique, managériale et sociétale de l'organisation.

Ce rapport a pour objectif de synthétiser les grandes dynamiques issues des réflexions de l'OVSM. Il propose une grille de lecture stratégique articulée en trois piliers : l'analyse d'un contexte informationnel fragmenté ; la redéfinition des impératifs de la posture de direction ; et le déploiement d'outils institutionnels pour structurer la gouvernance de la parole. En maîtrisant ces dimensions, l'audience exécutive sera à même de transformer les risques communicationnels inhérents à notre époque en leviers d'opportunités durables.

⁶ Stewart D.W., Shamdasani P.N., Rook D.W. (2007). Focus Groups: Theory and Practice, *Applied Social Research Methods*, SAGE Publications.

2.2 La fragmentation du contexte informationnel : entre biais cognitifs et sur-communication

Le premier défi majeur identifié réside dans la **complexité intrinsèque de l'environnement** au sein duquel la parole du dirigeant est reçue. La communication ne se heurte pas seulement à des barrières logistiques, mais à une triple sédimentation de biais et de dynamiques technologiques qui altèrent la perception des messages.

2.2.1 L'omniprésence des biais et des stéréotypes

Toute interaction managériale s'inscrit dans un **tissu de biais cognitifs, émotionnels et comportementaux**. Les structures traditionnelles basées sur l'autorité verticale et la conformité stricte perdent de leur efficacité, car elles génèrent souvent des résistances passives ou des phénomènes de conformisme de façade. De surcroît, les stéréotypes – qu'ils soient de genre, générationnels ou culturels – agissent comme des filtres déformants. Le dirigeant doit intégrer le fait que ce qui est « *dit* » correspond rarement à ce qui est « *entendu* ». Les réactions émotionnelles des équipes l'emportent parfois sur la rationalité des chiffres, exigeant une finesse psychologique accrue lors des annonces stratégiques.

2.2.2 Le phénomène de multiplicité et l'ère des vérités alternatives

L'organisation moderne n'évolue plus dans un espace d'information unifié. Nous assistons à une **libération de la parole** sans précédent, caractérisée par une multitude de sources internes et externes. Si cette horizontalité présente des opportunités en matière d'innovation, elle favorise aussi l'émergence de « **vérités alternatives** » ou de narratifs concurrents au sein même des équipes. Le dirigeant n'est plus le détenteur unique du savoir ni le seul émetteur légitime ; sa parole est mise en concurrence directe avec des influenceurs internes, des rumeurs de couloir numérisées ou des analyses externes instantanées.

2.2.3 Le poids de la sur-communication et le piège du « live »

La technologie a aboli le temps de latence de la communication d'entreprise. L'**impératif du « live »** impose une réactivité permanente au détriment du temps de recul. Les réseaux sociaux d'entreprise et les plateformes de messagerie instantanée créent un flux continu d'expositions où la frontière entre sphère publique et confidentialité s'amenuise. Chaque prise de parole informelle peut être captée, partagée et potentiellement sortie de son contexte, augmentant de manière exponentielle le risque de crise réputationnelle.

2.2.4 L'exigence d'authenticité à l'ère de l'IA

Enfin, le **nivellement par le bas ou par le haut** induit par l'intelligence artificielle générative transforme l'évaluation de la parole managériale. Alors que la production de contenus standardisés, lisses et parfaits devient accessible à tous, l'audience exécutive est paradoxalement attendue sur le terrain de la candeur et de l'authenticité brute. Face à des contenus potentiellement automatisés, les collaborateurs et les partenaires externes développent des réflexes de vérification systématique. L'authenticité n'est plus un choix cosmétique ; elle est devenue le seul rempart contre la crise de confiance technologique.

2.3 Les nouveaux impératifs de la posture du dirigeant

Face à ce paysage fragmenté, la posture du leader doit opérer une mutation profonde. Il ne s'agit plus de chercher à contrôler l'information, mais de savoir l'incarner de manière crédible. Cela impose de concilier des exigences qui semblent parfois contradictoires.

2.3.1 Structurer sa communication : l'équilibre délicat

Le dirigeant doit en permanence arbitrer entre deux polarités :

- **Écoute vs Leadership** : Une communication unilatérale est aujourd'hui perçue comme un signe d'autocratie obsolète. Le leader doit faire preuve d'une écoute active et empathique pour capter les signaux faibles de son organisation. Pour autant, l'excès d'écoute ne doit pas diluer la capacité de décision ni affaiblir le leadership. Le dirigeant reste celui qui fixe le cap, même après avoir entendu les divergences.
- **Spontanéité vs Efficacité** : Le besoin d'authenticité mentionné précédemment pousse à la spontanéité. Cependant, une parole trop brute, non maîtrisée, peut nuire à l'efficacité opérationnelle ou créer de l'anxiété. Le dirigeant doit donc développer une « spontanéité préparée », un style où la sincérité du ton sert la clarté et la rigueur du message stratégique.

2.3.2 Gagner l'engagement par la vision et la délégation

Le moteur de la performance organisationnelle réside dans la capacité du dirigeant à **susciter un engagement authentique**, et non une simple obéissance. Cet engagement s'obtient par la formulation d'une vision claire, inspirante et de long terme, capable de donner du sens au travail quotidien. Néanmoins, la vision reste stérile si elle ne s'accompagne pas d'une véritable culture de la délégation. Communiquer la délégation signifie accepter de transférer une part du pouvoir décisionnel et faire confiance aux échelons inférieurs pour exécuter la stratégie, renforçant « *l'empowerment* » global de l'entreprise.

2.3.3 Consolider la crédibilité par l'éthique de la faillibilité

La figure du dirigeant infailible est révolue. Aujourd'hui, **préserver sa crédibilité** exige, paradoxalement, d'**admettre ses erreurs** lorsque les circonstances le justifient. Reconnaître un positionnement stratégique erroné ou un échec opérationnel ne désavoue pas le leader ; au contraire, cela humanise sa fonction et renforce le respect de ses équipes. De même, un dirigeant crédible sait s'entourer et accepter de se faire aider, reconnaissant qu'il ne peut maîtriser l'ensemble des expertises dans un monde hyper-complexe.

2.3.4 Le défi de l'introspection : la dimension psychologique individuelle

Le principal écueil de la posture réside dans l'angle mort du dirigeant lui-même. Pour éviter le piège de l'isolement informationnel, le leader doit impérativement cultiver une profonde **lucidité** sur son propre mode de fonctionnement. Cela implique d'accepter – et d'encourager – le **feedback** ascendant de ses équipes et de s'engager dans une démarche sincère de **remise en question**. Le recours au coaching de dirigeants s'avère ici être un

outil indispensable pour travailler cette dimension psychologique intime, car sans ce miroir critique, aucune posture de communication ne peut demeurer authentique ni efficace sur le long terme.

2.4 Les outils de la dirigeance : structurer la gouvernance et l'alignement institutionnel

Si la posture individuelle est essentielle, elle doit être soutenue par une infrastructure organisationnelle solide. La communication du dirigeant doit s'appuyer sur des leviers structurels pour diffuser les valeurs et sécuriser la parole au sein de toute l'entreprise.

2.4.1 Assurer la cohérence globale

La ***cohérence est la clé de voûte*** de la confiance. La communication exécutive doit impérativement s'aligner sur trois niveaux : les valeurs affichées par l'entreprise, les normes managériales internes, et le strict respect de la conformité et de la légalité. Tout écart entre le discours du dirigeant et les pratiques juridiques ou opérationnelles de l'entreprise détruit instantanément la légitimité éthique de l'organisation.

2.4.2 Promouvoir la diversité comme levier d'innovation

La gestion de la communication implique également de ***piloter la culture d'entreprise***. Le dirigeant doit activement valoriser la diversité sous toutes ses formes – qu'il s'agisse de cultures, de genres ou d'expériences. Sur le plan communicationnel, cela se traduit par l'encouragement explicite des idées non conformes. Un environnement où la contradiction constructive est acceptée protège l'organisation de la pensée unique et des décisions déconnectées du terrain.

2.4.3 Optimiser le « casting » et le middle management

Le dirigeant ne peut porter seul la communication de l'entreprise. Le ***middle management constitue la courroie de transmission*** critique de la stratégie. Il est donc capital d'évaluer précisément la capacité des cadres intermédiaires à relayer, expliquer et incarner la parole de la direction. Cela suppose d'investir massivement dans leur formation (compétences managériales, éloquence, mentoring). Si certains managers ne disposent pas des « *soft skills* » nécessaires pour être des communicants efficaces, la direction doit être capable de leur proposer des alternatives de carrière valorisantes (expertises techniques, par exemple) pour ne pas gripper le système d'information interne.

2.4.4 Multiplicité, responsabilité et code de conduite

Dans l'écosystème actuel, chaque employé, par ses interactions sur les réseaux sociaux ou avec les clients, devient un ambassadeur de fait de l'entreprise. Cette ***multiplicité des émetteurs*** comporte un risque de dispersion du message. Pour y remédier, l'alignement doit être formalisé via un code de conduite clair. Cet outil ne doit pas être perçu comme un instrument de censure, mais comme un cadre sécurisant qui fixe les limites, définit les responsabilités de chacun et arme les collaborateurs face aux défis informationnels externes.

2.5 Conclusion : les limites du modèle et les nouveaux défis sociétaux

Au terme de cette analyse, il apparaît évident que la communication du dirigeant a radicalement changé de nature : elle n'est plus de l'ordre du simple discours, elle est devenue un acte managérial et politique à part entière. Les travaux des dirigeants membres de l'OVSM mettent en lumière que le succès ou l'échec de cette communication repose désormais sur la gestion de deux frontières ultimes, qui constituent à la fois les limites de l'exercice et ses plus grands défis :

- *La limite psychologique (l'exigence d'intégrité interne) : La communication exécutive ne peut plus tricher. Sa première limite est celle de la sincérité du dirigeant. Si le leader n'est pas équipé psychologiquement pour faire preuve de lucidité, s'il refuse le feedback de ses pairs et de ses subordonnés, ou s'il s'avère incapable de se remettre en question, ses prises de parole seront rapidement perçues comme de simples artifices de relations publiques. L'authenticité exige un alignement parfait entre l'ego du dirigeant et la réalité de l'organisation.*
- *La limite sociétale (l'exigence d'éthique externe) : Le dirigeant parle désormais sous le regard permanent de la société civile. La plus grande menace qui pèse sur la communication moderne est celle de l'incohérence éthique, particulièrement matérialisée par le risque de « greenwashing » ou d'engagements sociétaux de façade. À l'ère de la vérification instantanée, l'éthique des affaires doit irriguer les décisions réelles avant d'irriguer les discours. Toute tentative d'instrumentalisation cosmétique des valeurs contemporaines (RSE, diversité, impact environnemental) se paie immédiatement par un effondrement de la réputation de la marque et une perte d'adhésion des collaborateurs.*

Pour l'audience exécutive, le message est limpide : la communication de demain sera exigeante, transparente et courageuse. En transformant la gouvernance de leur parole, en acceptant leur propre faillibilité et en ancrant fermement leurs messages dans une éthique des affaires irréprochable, les dirigeants surmonteront ces défis majeurs pour faire de leur communication le socle d'une entreprise résiliente, inspirante et durablement performante.

Partie II

Recherche conceptuelle

Chapitre 3

Analyse de la bibliographie

*La revue bibliographique a été réalisée par la **Dre Fatima Gueroui**⁷, chercheuse associée à l'OVSM depuis 2021. Fatima Gueroui est titulaire d'un doctorat de la Faculté de Management et Sciences de la Société de l'Université de Genève en 2007 avec félicitations du jury à l'unanimité et proposition de publier la thèse. Elle a poursuivi sa carrière par des postes de responsabilité de projets pédagogiques et des travaux de recherche dans plusieurs institutions académiques de Suisse romande (UNIGE, UNIL, HES-SO), puis pour des organisations internationales (OIF, OCDE).*

3.1 Introduction

À l'heure d'une digitalisation accélérée et de transformations sociales majeures, la communication organisationnelle joue un rôle clé dans la réussite et la performance des entreprises (Balakrishnan et al., 2026). Les innovations technologiques, la multiplication des flux d'informations et la croissance des organisations nécessitent une adaptation constante des systèmes de communication (Alim, 2026). En parallèle, les changements sociaux, économiques et technologiques à l'échelle internationale complexifient davantage la structure des organisations (Zorlu et Korkmaz, 2021). Aujourd'hui, communiquer au sein des entreprises s'avère plus complexe que jamais, car les facteurs environnementaux interagissent de façon toujours plus nuancée et imbriquée (Musheke et Phiri, 2021). Face à ces défis, les entreprises doivent repenser leurs relations avec toutes leurs parties prenantes en adoptant les outils numériques tout en conservant la dimension humaine des échanges (Taruchaín-Pozo et al., 2026).

La communication organisationnelle comprend les échanges internes et externes, et organise la circulation des flux d'informations entre collaborateurs ainsi qu'avec les parties prenantes externes. Elle est primordiale, car aucune organisation ne peut fonctionner efficacement si ses membres agissent isolément (Zulch, 2014). Gérer une organisation sans prendre en compte la communication serait impensable, tout comme dissocier gestion et communication (Zorlu et Korkmaz, 2021). Un manque de communication efficace conduit fréquemment à la confusion et à une mauvaise planification, car c'est grâce à l'information transmise que les managers peuvent prendre des décisions qui influencent la performance de l'organisation (Musheke et Phiri, 2021).

Le dirigeant est considéré comme la variable organisationnelle la plus importante pour la gestion efficace du processus de communication organisationnelle (Zorlu et Korkmaz, 2021). Il doit savoir communiquer efficacement pour partager sa vision, motiver ses équipes et établir des relations solides avec les parties prenantes (Barrett, 2006 ; Febriantina et al., 2025). Ainsi, comprendre les fondements, les composantes et les défis de la communication organisationnelle est indispensable pour assurer le succès et la

⁷ [linkedin.com/in/fatimagueroui](https://www.linkedin.com/in/fatimagueroui)

pérennité des organisations à l'ère contemporaine. Et c'est précisément dans cette optique que se positionne *la recherche OVSM 2026, elle porte sur la perception des dirigeants face aux nouveaux défis de la communication organisationnelle et sur les pratiques mises en place au sein de leurs organisations pour y faire face*. Plus spécifiquement, l'étude analyse la compréhension des nouveaux défis de communication pour l'exercice du leadership (dimension individuelle), l'organisation des pratiques managériales (dimension organisationnelle), ainsi que l'influence du contexte culturel, économique et environnemental (dimension sociétale). Une revue de littérature offre d'abord un éclairage sur le concept de communication organisationnelle, le rôle du dirigeant ainsi que des différents facteurs qui orientent l'évolution des pratiques des entreprises. Ensuite, la synthèse des entretiens en profondeur menés auprès de 52 hauts dirigeants de Suisse romande mettra l'accent sur la perception du top management, identifiée comme un levier central de l'évolution des pratiques de communication organisationnelles.

3.2 Définition de la communication organisationnelle

Le terme communication trouve son origine dans le latin *communicatio*, signifiant « mise en commun »⁸. Ainsi, le partage inhérent à la communication favorise la participation et la coopération, ce qui en fait une activité sociale (Musheke et Phiri, 2021). L'étude de la communication a évolué, passant d'une vision linéaire – où l'information circule d'un émetteur vers un récepteur (*modèle d'action*) – à une approche tenant compte du feedback et de la réponse du récepteur (*modèle d'interaction*), pour aboutir à un *modèle dynamique* où l'émission et la réception des messages sont envisagées comme des processus simultanés impliquant activement les deux parties (Johnson et al., 2026). Cette perspective dynamique de la communication s'est élargie en intégrant la dimension du sens et de la compréhension (Barrett, 2006 ; Gibson et al., 2011). Dès lors, les auteurs affirment que la communication ne se limite pas à la transmission d'informations, mais vise l'établissement d'une véritable communauté de sens entre les interlocuteurs, reposant sur l'usage de symboles partagés, tant verbaux que non verbaux. Elle implique ainsi, au-delà de la simple diffusion du message, l'assurance de sa compréhension afin de permettre un échange efficace d'idées et d'informations (Robbins & Judge, 2019). L'objectif central de la communication est que le destinataire saisisse le message tel qu'il a été transmis ; une communication efficace permet d'établir une compréhension mutuelle propice au partage de connaissances et de perceptions entre les parties prenantes (Fiel-Miranda et Miranda, 2019).

Au sein d'une organisation, la communication correspond à l'échange d'informations et d'idées entre individus ou groupes, en relation avec les tâches, objectifs et interactions professionnelles (Balakrishnan et al., 2026). La communication organisationnelle inclut, dans une perspective élargie, tant la communication interne qu'externe. La *communication interne*, également appelée communication interpersonnelle, constitue le principal vecteur de communication managériale (Gibson et al., 2011). Elle est utilisée par la direction pour informer les collaborateurs sur des questions pertinentes et pour obtenir leur adhésion à une initiative ou une requête du management (Armstrong et Taylor, 2020). L'organisation doit être conçue de manière à faciliter la circulation de la

⁸ <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C3166>, consulté le 15/06/2026

communication interne dans quatre directions distinctes : ascendante et descendante (relations hiérarchiques), horizontale (entre pairs) et diagonale (avec les autres départements) (Gibson et al., 2011). Par ailleurs, la **communication externe** concerne les échanges entre l'organisation et les différentes parties prenantes externes composant son environnement, et englobe plusieurs modes tels que la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques ou le marketing direct (Kotler et Dubois, 2006). Alors que la communication externe se focalise sur les méthodes d'influence et d'argumentation, la communication interne s'intéresse davantage à l'organisation comme cadre et système de circulation des messages (Cabin, 2003).

La communication constitue un ***pilier essentiel au fonctionnement des organisations*** (Musheke et Phiri, 2021). Selon ces auteurs, elle fournit l'information nécessaire aux dirigeants pour prendre des décisions ayant un impact sur la performance organisationnelle. Par ailleurs, il est indispensable que tous les employés impliqués dans la poursuite d'objectifs communs communiquent leurs besoins, idées, objectifs, connaissances et expériences entre eux (Zorlu et Korkmaz, 2021). La communication interne permet non seulement de clarifier les tâches des collaborateurs, mais aussi de promouvoir le travail d'équipe et d'impliquer chacun des acteurs de l'organisation (Turyahikayo et al., 2025). En ce qui concerne la communication externe, elle se révèle déterminante pour tisser des liens solides avec les parties prenantes, renforcer la réputation de l'entreprise (Romenti, 2010) et répondre efficacement aux changements de l'environnement. En conséquence, le succès d'une organisation dépend de la qualité de sa communication interne et externe, ce qui implique la mise en place d'une stratégie intégrée et réfléchie (Petric et al., 2023).

3.3 L'influence des contextes sociétal, culturel, économique et environnemental sur la communication organisationnelle

Le contexte actuel est marqué par des changements sociaux, l'accélération du développement technologique, la multiplication des catastrophes naturelles liées au réchauffement climatique, les situations de pandémie, les conflits militaires et les crises économiques, les organisations doivent non seulement garantir leur activité quotidienne, mais également être préparées à gérer efficacement les événements imprévus (Koroliuk et al., 2024 ; Paulikienė et al., 2026). Ces bouleversements, désormais considérés comme permanents, créent une incertitude rendant nécessaire une communication adaptée pour rassurer les parties prenantes (Vos, 2017).

Au regard du contexte sociétal, au cours des dernières décennies, la recherche d'**authenticité** au sein des organisations est devenue de plus en plus importante, notamment en réponse à la hausse du nombre de scandales liés à la fraude financière ou au *greenwashing* (Sun, 2025). L'authenticité, fondée sur l'honnêteté et la transparence, s'impose comme une tendance majeure à notre époque (Potter, 2010). Ce facteur joue un rôle clé dans la perception d'éthique et d'intégrité par les parties prenantes, ce qui contribue à améliorer l'image d'une organisation (Abratt et al., 2025). Cependant, le développement des technologies avancées rend plus complexe la démonstration de l'authenticité organisationnelle (Putano, 2025). Sun (2025) souligne que les technologies émergentes basées sur l'intelligence artificielle (IA) offrent aux machines la capacité de

reproduire des comportements perçus comme authentiques. L’auteur affirme que cette évolution constitue un défi pour les organisations lorsqu’il s’agit de communiquer des signaux d’authenticité à leur public.

Il est essentiel pour les organisations d'élaborer des stratégies visant à préserver et renforcer leur authenticité à l'ère de l'intelligence artificielle. Pour y parvenir, Huy et Shipilov (2012) affirment que les dirigeants doivent veiller à assurer une communication constante dans les environnements virtuels et physiques tout en protégeant une identité unifiée et harmonieuse, tant sur le plan personnel que professionnel.

Pour ce qui est du contexte culturel, la **diversité générationnelle** constitue désormais un enjeu majeur au sein des organisations. La main-d'œuvre contemporaine présente une caractéristique notable : la coexistence de plusieurs générations, telles que les baby-boomers, la génération X, les millennials et la génération Z (Lima et Rahman, 2025 ; Nyamboga, 2025 ; Pandey et Farkiya, 2025 ; Wang et Duan, 2025). Les avantages liés à cette diversité découlent des perspectives, expériences et savoirs variés qu'apportent chaque génération (Wang et Duan, 2025). Cette pluralité contribue à la créativité, à l'innovation et à la résolution de problèmes, grâce à la mobilisation d'un large éventail d'idées et d'approches (Wang et Duan, 2025). De plus, encourager l'inclusion et la collaboration intergénérationnelles génère des bénéfices notables tels que la dynamisation des équipes, le transfert de connaissances et l'innovation accrue (Nyamboga, 2025). Cependant, des défis spécifiques émergent, liés aux attentes, valeurs et styles de communication distincts propres à chaque génération (Pandey et Farkiya, 2025). Ainsi, la diversité générationnelle représente à la fois un levier pour la créativité et la performance collective, ainsi qu'une source potentielle de tensions, de malentendus et de désengagement si elle n'est pas gérée de manière adaptée (Lima et Rahman, 2025).

La coexistence de plusieurs générations aux aspirations différentes au sein d'une même organisation est une caractéristique des entreprises modernes. Les dirigeants doivent donc adapter leurs méthodes de communication et leurs stratégies d'engagement pour répondre aux attentes variées d'un personnel multigénérationnel (Nyamboga, 2025).

Par ailleurs, les **crises économiques**, qu'elles soient liées à des récessions mondiales, à l'instabilité financière ou à des événements inattendus comme les pandémies, surviennent de plus en plus souvent et durent plus longtemps, affectant profondément les organisations partout dans le monde (Harake, 2025). Ces périodes difficiles provoquent un ralentissement notable de l'activité économique, qualifié de récession, et entraînent des conséquences négatives pour les entreprises du secteur privé comme du secteur public (Loukis et Kavallari, 2025). Selon ces auteurs, les crises économiques entraînent une réduction des ressources financières, ce qui limite à la fois les investissements et les dépenses opérationnelles. Elles touchent aussi l'ensemble des parties prenantes de l'organisation : clients, fournisseurs, partenaires et employés. Face à ces défis, il devient essentiel pour les organisations de concevoir des stratégies de gestion de crise efficaces (Koroliuk et al., 2024). La gestion stratégique de la communication en période de

turbulences macroéconomiques joue alors un rôle clé pour protéger la réputation et la confiance des parties prenantes (Liaghatvarz et al., 2026).

Une approche structurée de la communication, axée sur la transparence, le maintien de la confiance et la collaboration, est vitale pour traverser la complexité d'une récession (Harake, 2025). Par ailleurs, adapter les stratégies de communication, renforcer la narration et utiliser de manière créative les réseaux sociaux sont autant de leviers importants pour garder la fidélité des parties prenantes pendant les périodes d'incertitude économique (Ridzki, 2025).

Pour ce qui est du **contexte environnemental**, depuis plusieurs décennies, la dégradation des écosystèmes, la diminution des ressources naturelles et la hausse des émissions de gaz à effet de serre ont placé les enjeux environnementaux au centre des préoccupations politiques, économiques et sociales à l'échelle mondiale (Bounit et al., 2025). Parallèlement, le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est imposé, défini comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission Européenne, 2001). Les stratégies organisationnelles liées à la RSE visent ainsi à concilier les intérêts variés de publics différents (entreprise, salariés, clients, partenaires, etc.) autour d'un objectif commun qui dépasse la simple recherche de profit ou de revenu (Malaval et al., 2005). Les organisations prennent conscience qu'elles ne peuvent se focaliser uniquement sur le profit, la rentabilité des investissements et la valeur pour les actionnaires ; une bonne performance sociale et environnementale est désormais essentielle (De Jong et al., 2018). Les entreprises communiquent toutes leurs actions responsables auprès de leurs différentes parties prenantes (Capelli et al., 2015). En effet, elles ne se limitent plus à répondre aux attentes en matière de responsabilité sociale : elles valorisent leurs engagements pour renforcer leur réputation et leur image, notamment dans le domaine des ressources humaines (Luce et al., 2001). Enfin, la communication RSE représente une opportunité précieuse pour permettre à l'entreprise d'élargir sa vision et de renforcer la crédibilité de sa mission auprès de ses clients et partenaires (Malaval et al., 2005).

Mettre en avant l'orientation RSE devient indispensable, elle permet à l'organisation de développer son attractivité et contribue à attirer, fidéliser et engager des employés qualifiés et des talents (Bettina, 2012).

Cette étude analyse comment les dirigeants perçoivent l'impact des facteurs sociaux, économiques et environnementaux sur la communication des organisations.

3.4 Le dirigeant : une pierre angulaire de la communication organisationnelle

La communication représente un élément essentiel du leadership, de la construction de la confiance, de l'animation des équipes et de l'amélioration de la performance organisationnelle (Barrett, 2006 ; Musheke et Phiri, 2021 ; Hayashi, 2026). Le dirigeant occupe une position centrale dans la gestion de la communication interne, agissant comme principal transmetteur d'informations et influençant ses collaborateurs par son comportement (Gibson et al., 2011 ; Zorlu et Korkmaz, 2021). Une part significative de son activité est dédiée à la transmission de messages aux parties prenantes via différents

canaux (Johnson et al., 2026). Les compétences en communication sont ainsi reconnues comme une condition fondamentale de succès du leadership. Elles se définissent par le processus de transmission de renseignements, d'idées et d'émotions par le biais d'échanges verbaux et non verbaux (Feys et al., 2020). Avec l'accès à des postes à plus forte responsabilité, le niveau attendu en matière de compétences en communication augmente également (Johnson et al., 2026). Il est donc indispensable que les dirigeants développent des capacités avancées en communication afin d'assurer leur efficacité professionnelle (Zorlu et Korkmaz, 2021 ; Zulch, 2014).

Les qualités et **compétences en communication** nécessaires aux leaders ne font pas l'objet d'un consensus dans la littérature, car elles sont définies via des méthodes et perspectives variées. Cette diversité mène à des classifications qui englobent aussi bien les habiletés sociales que les aptitudes techniques, mais aussi des aspects stratégiques ou émotionnels. Par exemple : Zorlu et Korkmaz (2021) mettent en avant trois compétences clés : l'écoute, l'expression orale et la communication générale ; Barrett (2006) distingue trois niveaux de maîtrise – fondamentales, managériales et sociétales – dont la complexité augmente avec le niveau de responsabilité ; Feys et al. (2020) proposent neuf catégories, incluant la capacité sociale, une écriture efficace, la communication verbale et l'écoute active. Selon Yue et al. (2025), les compétences en communication sont associées à divers styles de leadership, comme l'ouverture, la transparence, la cohérence, l'honnêteté et la véracité, caractéristiques du leadership authentique. Pour réussir leur communication, les organisations doivent former leurs dirigeants à devenir des communicateurs performants (Yue et al., 2025). L'étude de Petric et al. (2023) souligne que la participation des dirigeants à des programmes de formation visant l'acquisition de compétences générales et spécifiques en communication organisationnelle est cruciale pour assurer la qualité de cette dernière.

Par ailleurs, la littérature en management identifie principalement deux styles de leadership : le **leadership transformationnel**, qui vise à inspirer et motiver les collaborateurs, et le **leadership transactionnel**, basé sur l'échange de récompenses contre la réalisation d'efforts (Fritch, 2020 ; Flynn, 2024 ; Ahmad, 2025). Récemment, des chercheurs ont mis en exergue de nouveaux modèles de leadership qui répondent mieux aux attentes changeantes des parties prenantes et permettent d'accompagner les organisations dans un environnement mondial et économique en constante mutation (Kim, 2026 ; Yue et al., 2025) :

- Le **leadership familial et soutenant** s'est adapté aux exigences du télétravail, contribuant à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des collaborateurs. Ce modèle de leadership repose sur une communication proactive ainsi que sur des dispositifs de soutien appropriés, ce qui facilite la réduction du stress, la prise en compte des besoins émotionnels et sociaux des employés, et favorise leur engagement ainsi que leur créativité.
- Le **leadership orienté vers la diversité** s'est illustré avec les discussions croissantes sur la diversité, l'équité et l'inclusion dans la société. Il vise à valoriser et intégrer les contributions d'employés issus de milieux variés, tout en assurant équité et inclusion. La communication spécifique des leaders sur la diversité aspire au développement

d'un environnement organisationnel inclusif et de l'engagement de l'ensemble des employés.

- Le ***leadership à l'ère digitale*** revêt une importance cruciale dans un contexte caractérisé par la rapidité des avancées technologiques. La maîtrise des compétences numériques s'impose désormais comme un atout incontournable pour les dirigeants, qui doivent élaborer une vision numérique cohérente, adapter leur communication aux environnements en ligne et accompagner leurs équipes, notamment sur le plan émotionnel, lors de transitions technologiques.

Cette étude vise à analyser la perception des dirigeants concernant les leviers qu'ils mobilisent pour satisfaire l'évolution des attentes de leurs collaborateurs et parties prenantes externes en matière de communication.

3.5 Les pratiques organisationnelles façonnées par la digitalisation des outils et des processus communicationnels

Le ***développement et l'expansion des technologies*** sont généralement considérés comme un progrès facilitant l'exécution des tâches fastidieuses ou répétitives, permettant aux individus de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée (Syvanen et Valentini, 2024). Pour les entreprises, les avancées technologiques ont profondément transformé l'environnement professionnel (Kim, 2026) et modifié les modes de communication avec l'ensemble des parties prenantes, notamment les employés, clients, investisseurs et la société civile (Budiarti, 2023). La numérisation des processus de communication offre la possibilité d'interagir de manière efficace avec des publics diversifiés via des messages ciblés et en temps réel (Taruchain-Pozo et al., 2026). Les technologies numériques offrent de nombreux avantages dans le domaine de la communication organisationnelle. Elles permettent une diffusion d'informations personnalisée, rapide et interactive auprès des employés, des clients et de l'ensemble des parties prenantes. Il est essentiel de les intégrer de manière stratégique afin de renforcer l'efficacité de la communication au sein des organisations (Dhiya' Ulhaq et al., 2026).

L'intégration des outils numériques dans la communication organisationnelle est aujourd'hui incontournable. Ces outils, divers tant par leur conception que par leurs objectifs, influencent fortement les pratiques de communication. Trois principaux outils seront présentés, ci-après, pour illustrer cet impact. D'une part, la prolifération des ***technologies pilotées par l'IA*** a profondément transformé les pratiques de communication au sein des entreprises (Yue et al., 2025 ; Batjo et Karinda, 2026). Ces technologies IA se positionnent, en conception et en fonction, comme des partenaires de communication de plus en plus complexes et réalistes (Guzman et Lewis, 2020). Les outils d'IA sont salués pour leurs fonctions d'automatisation, leur efficacité temporelle, leur précision dans l'exécution de différentes tâches et leur capacité à traiter de grandes quantités de données afin d'offrir une entrée basée sur les données pour les décisions (Syvanen et Valentini, 2024). Ces machines ne se contentent plus de faciliter la communication, elles l'automatisent et l'exécutent (Ndlela, 2024). L'auteur argue que ces

technologies IA initient activement des conversations, posent des questions, suscitent des réactions, rédigent des messages et interagissent avec des acteurs humains.

Les applications d'IA au domaine de la communication organisationnelle sont visibles sur divers sujets tels que les assistants numériques, les chatbots, le journalisme robotique, les réactions des spectateurs, la gestion de crise et la gestion de la réputation (Yildiz, 2022).

D'autre part, les divers **outils collaboratifs**⁹ soutiennent la coordination des tâches et l'efficacité cognitive dans les échanges routiniers et techniques plus particulièrement lors de collaborations techniques, de travaux en équipe répartis géographiquement et dans des relations établies en tête-à-tête (Fush, 2026). De plus, l'évolution rapide de la technologie et le passage mondial vers des modes de travail plus flexibles ont bouleversé les structures professionnelles traditionnelles, faisant du travail à distance un modèle de plus en plus répandu (Onnis et al., 2026). La mise en place des modes de travail flexible (télétravail) est favorisée par les nouveaux outils collaboratifs.

Les nouveaux outils collaboratifs fluidifient les relations horizontales (dynamiser les relations et l'entraide interpersonnelles entre pairs) comme verticales (aplanir la distance hiérarchique et favoriser le partage d'informations), tout en démocratisant l'accès à l'information (qu'elle soit opérationnelle ou d'ordre plus stratégique) (Canivenc et Cahie, 2023).

Par ailleurs, une autre façon dont la technologie transforme les pratiques organisationnelles en matière de communication est l'explosion de la popularité des **réseaux sociaux** (Gibson et al., 2011). Alors que près de 69% de la population mondiale sont des utilisateurs des réseaux sociaux¹⁰, dans le secteur professionnel, l'étude menée par Putano (2025) révèle que l'usage des réseaux sociaux est très répandu, avec une majorité d'employés qui les utilisent chaque jour sur plusieurs plateformes pour des objectifs divers comme la communication interne, la gestion de la relation client ou encore le marketing digital. En effet, ces outils sont devenus incontournables pour la communication des entreprises (Tarucháin-Pozo et al., 2026). Les réseaux sociaux se sont imposés grâce à leur capacité à toucher instantanément un vaste public, à faciliter l'échange rapide d'informations et à centraliser le stockage des documents (Dhiya' Ulhaq et al., 2026).

Les réseaux sociaux jouent un rôle clé dans le partage d'informations, l'engagement des clients et partenaires, le positionnement des marques et la collaboration au sein des organisations (Putano, 2025).

La digitalisation modifie en profondeur la communication organisationnelle, laquelle doit désormais faciliter la transition vers le travail hybride ou à distance, traiter un volume d'informations croissant, et renforcer la cohésion ainsi que les valeurs collectives (Tarucháin-Pozo et al., 2026 ; Motsamai et Onyenakeya, 2025). De plus, Czakon et Meyer (2024) qualifient cette transformation numérique de phénomène ambivalent qui

⁹ Très variés et incluent notamment : les applications de messagerie instantanée (WhatsApp, Slack, ...) et les outils de visioconférence (Microsoft Teams, Google Meet, Zoom, ...), etc.

¹⁰ <https://datareportal.com/reports/digital-2026-global-overview-report>, consulté le 15/06/2026.

contribue au processus de **déshumanisation** de la communication organisationnelle. Ces auteurs mettent en exergue que les avancées sociétales et organisationnelles majeures que la digitalisation permet s'accompagnent également d'effets indésirables, notamment des enjeux relatifs à la **sécurité**, à la **confidentialité**, au **remplacement d'emplois** et à la nécessité pour les collaborateurs de s'adapter et de **développer de nouvelles compétences**. Par ailleurs, la **surcharge d'information** liée à l'usage des outils collaboratifs peut compliquer la priorisation des tâches et nuire à la concentration des employés qui sont connectés et sollicités en permanence (Umoren et Ukpe, 2025). Enfin, l'IA transforme les métiers et les compétences (Braganza et al., 2021 ; Bodea et al., 2024), ce qui accentue l'écart entre les générations, les jeunes s'adaptent facilement aux nouveaux outils numériques, alors que les autres éprouvent davantage de difficultés.

Cette recherche a pour objectif d'examiner comment les entreprises adaptent leurs stratégies de communication face à l'essor des nouvelles technologies (IA, outils collaboratifs et réseaux sociaux).

3.6 Conclusion

Face aux défis posés par la digitalisation, la diversité générationnelle, les crises économiques et les enjeux environnementaux, les organisations doivent repenser leurs stratégies de communication pour conjuguer agilité, transparence et responsabilité. L'intégration des technologies de l'information, des outils collaboratifs et des réseaux sociaux ouvre des opportunités majeures, tout en soulevant de nouveaux risques liés à la sécurité, à la surcharge informationnelle et à la déshumanisation des relations. Dans le prolongement de cette analyse bibliographique, les interrogations issues de la revue de littérature ont été confrontées à la perception des dirigeants. À cette fin, un guide d'entretien leur a été soumis afin de recueillir leurs perceptions et expériences concernant les défis rencontrés dans leurs pratiques de communication organisationnelle. Le chapitre suivant expose une analyse structurée des principaux résultats issus de ce travail de terrain.

Chapitre 4

Synthèse qualitative des entretiens de dirigeants

*La synthèse ci-dessous sur la **communication organisationnelle à l'épreuve du monde contemporain** a été réalisée sur la base des transcriptions des 52 entretiens de hauts dirigeants, membres de ou associés à l'OVSM, par le modèle d'intelligence artificielle **Claude**[®] de la société américaine ANTHROPIC, sous la supervision de **Bertrand Rajon**, coprésident de l'OVSM.*

Claude[®] (claude.ai) est spécifiquement adapté à l'analyse de données larges : les 52 entretiens de dirigeants en 2026 ont généré près de 650 pages de transcriptions, ceux-ci reflétant une grande variété de secteurs d'activité ainsi que des personnalités très diverses parmi les dirigeants interrogés.

Une première synthèse brute a ouvert la voie à des itérations qui ont permis de réduire les multiples problématiques identifiés originellement par Claude[®] à 3 principales qui forment le corpus de la synthèse conceptuelle des entretiens. Des citations authentiques ont également été extraites permettant de mettre en avant les éléments clés du thème de la communication du dirigeant. Ce verbatim correspond à la réalité pas toujours simple des dirigeants, au regard des contraintes de leur environnement. Être fidèle aux propos des dirigeants individuellement tout en agrégeant les contributions dans un tout porteur de sens est l'élément clé d'une analyse objective sans biais cognitif.

4.1 Introduction

À l'heure où les certitudes vacillent et où les repères traditionnels de l'entreprise se reconfigurent à une vitesse sans précédent, la communication organisationnelle se retrouve au cœur d'une triple transformation : technologique, sociale et éthique. Le corpus d'entretiens réalisés auprès de 52 dirigeants issus de secteurs aussi variés que la finance, la distribution, l'énergie, le droit, l'hôtellerie, la santé, l'aviation, le luxe, les technologies ou encore l'enseignement, offre une photographie saisissante de la manière dont les femmes et les hommes qui dirigent les organisations contemporaines appréhendent ces mutations profondes.

Ce qui frappe d'emblée à la lecture de ce corpus, c'est l'unanimité du diagnostic : le monde a changé, la communication doit changer avec lui, et le rôle du dirigeant dans ce processus est devenu central, exigeant et irremplaçable. Ce qui diffère, en revanche, c'est la manière dont chacun traduit ce constat en pratiques concrètes, en convictions personnelles et en réponses institutionnelles.

L'analyse qui suit s'articule autour de trois chapitres complémentaires. Le premier dresse le **tableau d'un monde en transformation** profonde, tel qu'il est perçu et vécu par les dirigeants eux-mêmes. Le second examine la question de **la sincérité de la communication** et des outils qui en garantissent – ou en compromettent – la crédibilité.

Le troisième interroge le **rôle spécifique du leader** face aux nouvelles générations et aux transformations technologiques en cours.

4.2 La constatation d'un monde en transformation

4.2.1 L'immédiateté numérique comme rupture fondamentale

Si les 52 entretiens convergent vers un seul constat initial, c'est bien celui-ci : la transformation la plus profonde vécue par les organisations au cours de la dernière décennie n'est pas d'ordre technologique au sens strict, mais d'ordre **temporel**. La numérisation a imposé un régime d'immédiateté qui a fondamentalement reconfiguré les règles du jeu communicationnel.

Là où une organisation pouvait jadis prendre le temps de réfléchir, de consulter, de peser ses mots avant de prendre position publiquement, elle se trouve désormais contrainte de réagir en temps réel, sous peine de voir le récit lui échapper. Plusieurs dirigeants parlent explicitement de **dictature de l'immédiat** : la vitesse de communication ne s'impose plus seulement comme une opportunité, elle s'impose comme une obligation. Si l'organisation ne communique pas, d'autres le feront à sa place – réseaux sociaux, concurrents, médias, collaborateurs mécontents – avec les risques de déformation et de perte de maîtrise que cela implique.

« La vitesse de communication s'impose à nous, parce que si nous ne communiquons pas, les autres vont le faire à notre place. C'est à la fois l'ouverture, la communication aujourd'hui est ouverte. Même quand on veut la fermer, on s'aperçoit très vite qu'elle va s'échapper. »

Cette pression de l'immédiateté génère une nouvelle pathologie managériale : la **surcharge informationnelle**. Entre les mails professionnels, les plateformes collaboratives internes, les messageries instantanées, les réseaux sociaux d'entreprise et les alertes médiatiques en temps réel, les dirigeants décrivent unanimement une journée de travail saturée de flux informationnels sans hiérarchie claire. Certains vont jusqu'à estimer qu'ils passent l'essentiel de leur journée à *traiter* de l'information plutôt qu'à en *produire* de manière réfléchie. La conséquence paradoxale de cet excès de communication est une forme d'indigestion informationnelle qui nuit à la qualité du message : quand tout le monde communique en permanence, personne n'est réellement entendu.

La **multiplication des canaux** aggrave encore cette situation. Chaque division, chaque équipe, chaque projet dispose désormais de ses propres espaces de communication digitale. Ce foisonnement, rendu possible par la facilité technique, produit une fragmentation du message organisationnel qui contrarie la cohérence que tout dirigeant cherche à maintenir. Plusieurs responsables issus du secteur bancaire et financier évoquent la nécessité croissante de hiérarchiser délibérément les canaux : certains sujets appartiennent à LinkedIn, d'autres aux réunions en présentiel, d'autres encore aux courriers formels – et la confusion entre ces registres produit systématiquement des malentendus.

4.2.2 L'instabilité macro-économique et géopolitique comme amplificateur

Au-delà de la révolution numérique, les dirigeants identifient un second facteur de transformation tout aussi structurant : l'**instabilité chronique du contexte** économique et géopolitique mondial. Ce qui était autrefois un arrière-plan relativement stable – permettant à l'organisation de se concentrer sur ses dynamiques internes – est devenu un premier plan imprévisible et omniprésent.

Les tensions commerciales internationales, les reconfigurations politiques majeures, les crises sanitaires mondiales, les fluctuations monétaires et les guerres affectent désormais directement les stratégies de communication, même des organisations de taille modeste opérant localement. Un directeur de l'audit d'une fondation sociale doit recomposer son discours à chaque évolution des subventions publiques ; un responsable de trésorerie surveille les déclarations des dirigeants politiques mondiaux parce qu'elles affectent en temps réel les marchés de devises ; un dirigeant d'une organisation internationale de santé publique voit sa communication stratégique renversée du jour au lendemain par un retrait politique soudain de son principal bailleur de fonds.

« Ça modifie la manière de communiquer parce que les choses se passent plus rapidement. Et avec le champion du monde de la communication comme aux États-Unis, à peu près tous les jours on se réveille avec quelque chose. Si on devait prendre position à chaque fois, on n'arrêterait pas de faire autre chose. »

Ce contexte d'instabilité impose aux organisations une **architecture communicationnelle à deux vitesses**, décrite avec cohérence par plusieurs dirigeants : d'un côté, une communication stratégique de long terme ancrée dans des valeurs stables et des engagements visibles ; de l'autre, une capacité de réaction agile aux événements imprévisibles, sans que les deux registres n'entrent en contradiction aux yeux des parties prenantes. La difficulté réside précisément dans le maintien de cette cohérence malgré la turbulence : comment rester fidèle à ses valeurs fondamentales tout en s'adaptant en permanence à un environnement qui change plus vite que les cycles de planification ?

Les fluctuations économiques ajoutent une dimension supplémentaire à ce défi. Plusieurs dirigeants observent que la communication est souvent la **première variable d'ajustement budgétaire** en période de ralentissement économique – ce qui est perçu, avec le recul, comme une erreur stratégique. Réduire les budgets de communication au moment même où les parties prenantes ont le plus besoin d'être rassurées et informées est une logique à court terme qui fragilise la confiance sur le long terme. À l'inverse, maintenir une communication régulière et substantielle en période de crise économique apparaît rétrospectivement comme un investissement réputationnel décisif.

4.2.3 La polarisation sociale et la fragmentation des publics

Le troisième vecteur de transformation identifié par les dirigeants est plus subtil mais tout aussi profond : la **polarisation croissante des sociétés**, qui rend de plus en plus difficile toute communication sur des sujets perçus comme potentiellement clivants.

Plusieurs responsables issus de secteurs traditionnellement peu exposés à la controverse sociale – finance, immobilier, droit, sécurité – décrivent une situation inédite : il devient

risqué de prendre position publiquement sur des sujets qui étaient, il y a dix ans, considérés comme des évidences consensuelles. La diversité, l'inclusion, l'environnement, l'équilibre travail-vie personnelle sont devenus des terrains minés où la moindre formulation peut susciter des réactions disproportionnées. L'un des dirigeants décrit cette réalité avec précision : tenter de donner une opinion rationnelle sur un point rationnel expose désormais à une minorité qui réagit de manière émotionnelle et non argumentée, amplifiée par les réseaux sociaux.

Cette polarisation a un *effet paradoxal sur les stratégies* de communication : elle pousse certaines organisations vers un conformisme communicationnel de surface – dire ce qu'il faut dire sur les sujets sensibles sans que cela corresponde à une conviction réelle – tandis qu'elle incite d'autres à revendiquer une posture de clarté et de courage, quitte à assumer quelques frictions. Les deux approches coexistent dans le corpus, témoignant d'une absence de consensus sur la meilleure façon de naviguer dans un environnement social fragmenté.

Ce que les entretiens révèlent avec force, c'est que la transformation du monde n'est pas seulement une affaire de technologies ou d'économie : c'est une transformation des attentes, des postures et des valeurs qui redéfinit le contrat implicite entre les organisations et leurs parties prenantes. Les dirigeants qui semblent le mieux l'avoir intégré sont ceux qui ont compris que la communication n'est plus seulement un outil de transmission d'information, mais un outil de construction de la confiance – dans la durée, avec tous, sans exception.

Face à un monde en forte accélération, la question de comment communiquer avec justesse sans céder à la précipitation ni au calcul se pose. Et en ce sens, le chapitre suivant examine et interroge la communication et les outils qui la rendent crédible sous un angle social et éthique, celui qui donne au dirigeant sa raison d'être et sa légitimité.

4.3 La sincérité de la communication (avec quels outils crédibles ?)

4.3.1 L'authenticité comme condition nécessaire – et insuffisante

La question de la **sincérité de la communication** est celle qui suscite les réponses les plus personnelles, les plus nuancées et, parfois, les plus surprenantes. Lorsque les dirigeants sont confrontés à la notion de « *spin-doctoring* » – la pratique consistant à façonner l'image publique par des techniques de retournement d'opinion – la majorité d'entre eux avoue ne pas connaître le terme. Ce qui est révélateur : les organisations ne disposent pas toujours d'un cadre conceptuel pour penser la frontière entre communication stratégique légitime et manipulation de l'opinion.

Pourtant, lorsqu'on leur demande de tracer eux-mêmes cette frontière, les réponses convergent avec une remarquable cohérence vers un même principe fondateur : l'authenticité. La **communication crédible** est une communication dans laquelle le dirigeant croit sincèrement ce qu'il dit, dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Cette tautologie apparente cache en réalité une exigence extrêmement difficile à tenir sur la durée, dans des organisations soumises à des pressions multiples et parfois contradictoires.

Un directeur de formation spécialisé en communication identifie deux dimensions distinctes de l'authenticité communicationnelle : le **savoir-faire** et le **savoir-être**. Le savoir-faire – maîtriser les codes, les outils, les formats, les rythmes de la communication – peut s'acquérir par la formation et l'expérience. Le savoir-être – la force intérieure, la crédibilité naturelle, la capacité à incarner ce qu'on dit – relève d'un travail plus profond sur soi, qui ne se délègue ni ne s'apprend mécaniquement. C'est cette dimension incarnée de la communication qui est, selon lui, la plus décisive et la plus rare.

« Les discours tout faits ne marchent plus, encore plus maintenant, à l'époque où l'IA va nous faire nos discours. Si on n'y croit pas, si on n'a pas la conviction profonde de ce qu'on est en train de dire, ça ne passe pas. »

Plusieurs dirigeants **distinguent avec finesse l'authenticité de la naïveté** : être authentique ne signifie pas tout dire en permanence, sans filtre et sans stratégie. Cela signifie que ce qu'on dit est vrai, même si ce n'est pas exhaustif. Que les silences sont assumés et expliqués, plutôt que camouflés derrière des formulations creuses. Qu'on reconnaît l'incertitude lorsqu'elle existe, au lieu de projeter une certitude artificielle qui s'effondre au premier démenti factuel. Comme le résume une dirigeante :

« Les discours tout faits, encore plus maintenant à l'époque où c'est l'IA qui va faire nos discours, si on n'y croit pas, ça ne marche pas. »

4.3.2 Les outils de crédibilité : entre technologie et contact humain

La question des outils crédibles de communication révèle une tension fondamentale dans le corpus : celle entre **l'efficacité technique des canaux numériques** et la **valeur irremplaçable du contact humain**. Une majorité de dirigeants, y compris ceux qui opèrent dans des secteurs technologiques avancés, expriment avec force leur conviction que la communication la plus efficace reste celle qui se fait en face à face, dans une réunion, lors d'un entretien individuel ou d'une visite de terrain.

Cette conviction n'est pas nostalgique : elle est fondée sur une observation empirique précise. Lorsqu'un message difficile – une restructuration, une fusion, un changement stratégique – est annoncé uniquement par mail ou par une vidéo institutionnelle, il génère systématiquement plus d'anxiété, plus de rumeurs et plus de résistance que lorsqu'il est accompagné d'une prise de parole directe du dirigeant, en présentiel, avec un temps d'échange réel. La **communication incarnée** n'est pas une préférence subjective : c'est un outil de gestion du changement dont l'efficacité est démontrée par l'expérience accumulée.

Pour autant, les outils numériques ont ouvert des possibilités réelles que les dirigeants mobilisent avec intelligence. Les plateformes collaboratives internes permettent une communication continue et documentée qui complète utilement les échanges formels. Les réseaux sociaux professionnels, au premier rang desquels LinkedIn, sont devenus des canaux stratégiques de positionnement pour les dirigeants de nombreux secteurs – finance, conseil, technologies, services. Plusieurs responsables décrivent une utilisation de ces plateformes non pas comme un outil de promotion personnelle, mais comme un

espace de partage de réflexions et de valeurs qui contribue à la réputation de l'organisation dans son ensemble.

« Pour moi, le contact humain est le plus important. C'est vraiment rencontrer les personnes, avoir les personnes en face de soi. La communication la plus efficace, c'est celle qui se passe dans la même pièce. »

L'**intelligence artificielle** s'impose progressivement comme un nouvel outil d'appui à la communication, utilisé par la quasi-totalité des dirigeants interrogés pour améliorer la qualité formelle de leurs écrits, synthétiser des informations complexes ou préparer des prises de parole. Ce qui est frappant, c'est la prudence avec laquelle ils en parlent : l'IA est perçue comme un **outil d'assistance, pas de substitution**. Le risque d'une communication qui sonnera « produite par une machine » est clairement identifié comme un risque de crédibilité, particulièrement dans les moments sensibles où l'authenticité du message est au cœur de la relation de confiance.

4.3.3 La RSE : entre engagement sincère et piège du greenwashing

La communication sur la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises constitue le terrain de jeu le plus révélateur de la tension entre sincérité et performance. Sur ce sujet, le corpus est particulièrement riche et nuancé.

D'un côté, des organisations pour lesquelles l'engagement environnemental et social est **constitutif de l'identité** même de l'entreprise : il précède la communication, la fonde et lui donne sa légitimité. Pour elles, communiquer sur la RSE n'est pas un exercice de relations publiques : c'est rendre compte d'une réalité vécue au quotidien par les collaborateurs, visible dans les pratiques d'achat, mesurable dans les indicateurs de durabilité. La cohérence entre le discours et l'acte est totale, ou du moins recherchée avec sincérité.

De l'autre, un **constat critique**, exprimé avec une franchise parfois surprenante, sur le greenwashing généralisé qui caractérise la communication environnementale d'une large partie des entreprises contemporaines. Le secteur financier est particulièrement visé : plusieurs dirigeants estiment que les produits d'investissement « verts » prolifèrent bien plus vite que les engagements réels qui devraient les soutenir, créant une **bulle communicationnelle** dont l'effondrement risque de coûter cher à la crédibilité collective du secteur. Le secteur de l'énergie et celui de l'aviation font l'objet d'analyses similaires : communiquant intensément sur leurs efforts environnementaux tout en maintenant des activités dont l'impact reste massif, ces organisations naviguent en permanence dans une zone grise où la sincérité est difficile à établir et encore plus difficile à percevoir.

Ce qui ressort clairement des entretiens, c'est que la frontière entre communication RSE légitime et greenwashing n'est pas dans l'intention déclarée, mais dans la **vérifiabilité concrète des engagements** et dans la proportionnalité entre les actes et les mots. Les organisations les plus crédibles sur ce terrain sont celles qui communiquent moins qu'elles ne font – qui laissent les faits parler davantage que les communiqués de presse. À l'inverse, celles qui surinvestissent dans la communication environnementale sans être en

mesure d'en justifier chaque affirmation par des données vérifiables s'exposent à un retournement de confiance potentiellement dévastateur.

« Ça dépend ce qu'on dit, ce qu'on fait, dans quels métiers on en est. Et c'est pour ça qu'on parle toujours du greenwashing. Si on en a fait un argument principal de vente, ça engendre des coûts énormes pour garder ce positionnement en vérité avec ce qu'on avance. »

Un facteur supplémentaire complexifie ce tableau : la **pression politique internationale**. Plusieurs dirigeants d'organisations internationales ou liées à des groupes américains décrivent des injonctions contradictoires : maintenir des engagements DEI (Diversité, Équité, Inclusion) face à des actionnaires ou des partenaires qui les contestent de plus en plus ouvertement sous l'influence des évolutions politiques aux États-Unis. Ces pressions conduisent à reformuler les engagements sans les abandonner – une forme de communication stratégique qui, pour certains, frôle le « *spin-doctoring* », et pour d'autres représente simplement une adaptation nécessaire au contexte.

4.3.4 La gestion de crise comme révélateur de la sincérité

Si la communication en période normale peut être préparée, calibrée et peaufinée, c'est dans les moments de crise que la sincérité d'un dirigeant et les outils de communication dont il dispose sont mis à l'épreuve réelle. Les entretiens sont riches d'exemples concrets : pannes informatiques paralysant des opérations critiques, inondations nécessitant une information immédiate des populations concernées, crises sanitaires redéfinissant du jour au lendemain l'ensemble des protocoles opérationnels, scandales managériaux exigeant des prises de position publiques dans des délais extrêmement courts.

Ce qui distingue les dirigeants qui sortent renforcés des crises de ceux qui en sortent affaiblis, **c'est moins la qualité de leur communication que sa rapidité et sa cohérence**. Communiquer vite – même en reconnaissant qu'on ne dispose pas encore de toutes les informations – est systématiquement préférable à attendre d'avoir une réponse parfaite, parce que le silence crée un vide que les réseaux sociaux remplissent aussitôt avec leurs propres interprétations. Maintenir la **cohérence** – ne pas se contredire d'un canal à l'autre, d'un jour à l'autre, d'un interlocuteur à l'autre – est la condition sine qua non du maintien de la crédibilité sous pression.

« Une fois qu'on a identifié le problème, aller voir les clients, c'était hyper important. Les clients étaient une centaine à ne pas pouvoir jouer. Quand on les voit en face, ce n'est plus du tout la même chose que d'envoyer une information par écrit. »

Plusieurs dirigeants soulignent une dimension souvent négligée de la gestion de crise : l'importance du **registre émotionnel**. Une communication de crise purement factuelle et institutionnelle peut être parfaitement exacte et totalement inefficace, parce qu'elle ne prend pas en compte l'état émotionnel des parties prenantes. Reconnaître la gravité de la situation, exprimer de l'empathie pour ceux qui en souffrent, assumer la part de responsabilité qui revient à l'organisation – ces éléments ne sont pas des concessions rhétoriques : ils sont la condition de restauration de la confiance.

La sincérité, partie fondamentale de l'activité de direction, ne se décrète pas, bien au contraire elle s'incarne. Ce dernier chapitre se penche donc sur le rôle du dirigeant, son attitude et ses limites, face aux nouvelles générations et aux mutations technologiques qui redéfinissent son leadership.

4.4 Le rôle du leader face aux transformations (nouvelles générations et techniques)

4.4.1 L'incarnation : la responsabilité qui ne se délègue pas

Le premier enseignement du corpus sur le rôle du leader est aussi le plus fondamental : dans un monde où les outils de communication sont accessibles à tous, ce qui fait la différence n'est pas la sophistication des canaux, mais **la crédibilité de celui qui parle**. La communication organisationnelle n'existe réellement que lorsqu'elle est incarnée par une personne identifiée, légitime et sincère.

Cette conviction est exprimée avec une cohérence remarquable à travers des secteurs, des cultures d'entreprise et des générations très différentes. Dans les grandes corporations multinationales comme dans les PME familiales, dans les institutions publiques comme dans les start-ups technologiques, le constat est le même : les collaborateurs ne croient pas aux messages impersonnels, aux communiqués d'entreprise anonymes, aux politiques RH présentées comme des injonctions venues d'en haut. Ils croient – ou ne croient pas – à ce que dit le dirigeant, à la façon dont il le dit et à **la cohérence entre ses paroles et ses actes** quotidiens.

« Si la communication n'est pas incarnée, il y a de forts risques qu'elle ne sera pas partagée, parce que la vibration du sens, elle ne se transmettra pas. Même si on aura défini ce qu'est le sens du changement, si ces décisions et ce sens ne sont pas incarnés, ils ne seront pas partagés. »

Cette **responsabilité d'incarnation** place les dirigeants face à une exigence de formation et de développement personnel qu'ils ne peuvent plus se permettre d'ignorer. Plusieurs d'entre eux reconnaissent avec lucidité – parfois avec une humilité frappante – que leur formation initiale, aussi solide soit-elle sur le plan technique ou managérial, ne les a pas préparés à cette dimension communicationnelle du leadership. Les grandes écoles d'ingénieurs, les programmes MBA, les cursus en droit ou en finance n'intègrent pas systématiquement le développement des compétences communicationnelles comme une priorité stratégique – ce qui produit des générations de dirigeants techniquement compétents mais parfois mal équipés pour les exigences relationnelles de leur rôle.

Les **besoins de formation** identifiés couvrent deux dimensions distinctes : la première, technique, concerne la maîtrise des outils et des codes de communication contemporains – prise de parole en public, gestion des médias, communication de crise, présence sur les réseaux sociaux professionnels. La seconde, plus profonde, concerne le développement du savoir-être communicationnel : la capacité à être présent, à écouter autant qu'à parler, à s'adapter à des publics différents sans perdre sa propre authenticité.

Un formateur en communication souligne avec force un paradoxe caractéristique de l'ère numérique : alors que les outils d'aide à la rédaction écrite se multiplient et que

l'intelligence artificielle peut désormais produire des textes de qualité en quelques secondes, la communication orale reste massivement sous-développée chez les dirigeants. Trop de mots dans les discours, trop peu de clarté dans la structure, trop peu d'aisance dans l'improvisation maîtrisée – autant de lacunes qui se révèlent cruellement dans les moments où un dirigeant doit parler sans filet, face à une salle de collaborateurs inquiets ou à des journalistes insistants.

4.4.2 S'adresser aux nouvelles générations : une transformation du rapport à l'autorité

L'arrivée massive des nouvelles générations dans les organisations est vécue par les dirigeants interrogés non pas comme un problème à gérer, mais comme une réalité à intégrer – avec des degrés variables d'enthousiasme et de lucidité selon les cas.

Ce qui caractérise fondamentalement le rapport des générations récentes à la communication organisationnelle, c'est une ***exigence de sens et de cohérence*** nettement plus aiguë que celle des générations précédentes. Les jeunes collaborateurs ne se contentent pas d'entendre ce que dit leur employeur : ils vérifient, comparent, croisent les sources, discutent entre eux sur des canaux que l'organisation ne contrôle pas. Une communication interne qui s'écarte de la réalité vécue au quotidien est perçue et nommée immédiatement pour ce qu'elle est. Le cynisme managérial – communiquer des valeurs qu'on ne pratique pas – est particulièrement mal toléré par des générations habituées à ***l'authenticité comme norme de référence*** sur les réseaux sociaux.

« Il faut vraiment que cette diversité soit représentée, mais en veillant à ne pas tomber sur une deuxième tyrannie. Il faut à la fois que les différences s'expriment, et que cette diversité ne fragilise pas la cohésion de ce qu'on essaie de construire. »

Cette exigence de sens s'accompagne d'une transformation des attentes en matière de participation. Là où les générations précédentes pouvaient accepter un mode de communication descendant – le dirigeant décide, communique, les collaborateurs exécutent – les nouvelles générations attendent d'être impliquées en amont des décisions qui les concernent, de voir leurs contributions prises en compte, et d'obtenir une explication des choix qui ne leur conviennent pas. Ce n'est pas une remise en cause de l'autorité du dirigeant : c'est une redéfinition de ce que l'autorité signifie. La ***légitimité ne se décrète plus, elle se gagne en permanence*** par la qualité du dialogue.

Cette évolution crée un défi concret pour les dirigeants les plus expérimentés, qui ont souvent construit leur style de leadership dans un contexte où la communication top-down était la norme. Plusieurs d'entre eux décrivent avec honnêteté la difficulté d'adapter un style communicationnel profondément ancré à des attentes qui ont changé. La rigidité sur ce point est identifiée comme un facteur de désengagement des équipes et de turnover accéléré – ce qui transforme la question du style communicationnel du dirigeant en enjeu de rétention des talents.

Un autre aspect de la transformation générationnelle mérite d'être souligné : la ***diversité croissante des profils*** dans les organisations. La cohabitation de personnes ayant des langues maternelles, des cultures de référence, des générations et des modes

d'apprentissage différents, exige du dirigeant une plasticité communicationnelle que peu ont développée naturellement. Certains ont investi dans cette compétence avec des résultats visibles : faire travailler ensemble des équipes seniors aux formats de communication traditionnels et des équipes juniors maîtrisant instinctivement les codes numériques est décrit, dans les cas les plus réussis, comme une source de richesse créative et d'innovation communicationnelle réelle.

4.4.3 La maîtrise des transformations technologiques : ni rejet ni fascination

Le rapport des dirigeants aux transformations technologiques de la communication – intelligence artificielle, plateformes numériques, réseaux sociaux, outils collaboratifs – est marqué par une posture caractéristique que l'on pourrait qualifier de ***pragmatisme lucide*** : ni rejet nostalgique de ces innovations, ni fascination inconditionnelle pour leurs possibilités.

Ce qui distingue les dirigeants les plus à l'aise avec ces transformations, c'est qu'ils ont compris une chose essentielle : la technologie change les outils de la communication, mais pas sa nature. ***La nature de la communication reste inchangée*** : il s'agit toujours de transmettre du sens, de construire de la confiance, de créer du lien entre des personnes. Ce qui change, c'est la vitesse à laquelle tout cela doit se produire, la multiplicité des canaux à travers lesquels cela se déroule, et la permanence de la traçabilité qui en résulte. Une parole prononcée dans une réunion restait autrefois dans cette réunion. Aujourd'hui, elle peut être filmée, partagée, amplifiée et recontextualisée en quelques secondes.

Sur l'intelligence artificielle spécifiquement, le consensus qui se dégage est net : l'IA est un ***outil puissant d'assistance*** à la communication, mais elle ***ne peut pas remplacer le jugement***, la sensibilité contextuelle et l'authenticité qui font la qualité d'un message vraiment humain. Plusieurs dirigeants soulignent le risque spécifique d'une délégation excessive à l'IA : produire des communications parfaitement lisibles et formellement irréprochables, mais vides de la substance personnelle qui seule crée la résonance. Un message écrit avec l'aide de l'IA mais relu, amendé et assumé par le dirigeant comme sien reste crédible ; un message entièrement produit par l'IA et signé sans appropriation réelle sonnera creux à des publics de plus en plus capables de le détecter.

« La technologie devient votre service si vous en faites un usage raisonné, ou alors elle devient votre maîtresse si vous la subissez. Il faut que ce soit vous qui adaptiez les outils à vos besoins, pas l'inverse. »

La ***gestion des réseaux sociaux*** illustre parfaitement cette dialectique entre outil et sens. La plupart des organisations ont aujourd'hui une présence sur les réseaux professionnels – LinkedIn en tête – mais la qualité de cette présence varie considérablement. Les organisations qui en tirent une valeur communicationnelle réelle sont celles qui ont choisi délibérément leurs plateformes en fonction de leurs publics cibles, qui produisent un contenu cohérent avec leur identité et leurs valeurs, et qui acceptent d'y engager un dialogue authentique plutôt que de s'en servir comme d'un simple panneau d'affichage. Celles qui s'y trouvent par conformisme ou par peur du manque – présentes partout, actives nulle part – n'en retirent généralement qu'une présence de surface sans impact réel.

4.4.4 Le dirigeant comme architecte de la cohérence

En synthèse, ce que les 52 entretiens dessinent avec une netteté croissante, c'est la figure d'un dirigeant dont le rôle communicationnel a fondamentalement évolué. Il ne s'agit plus seulement de transmettre des décisions ou de représenter l'organisation dans les moments formels. Il s'agit d'être *l'architecte permanent d'une cohérence* entre les valeurs affichées, les pratiques quotidiennes, et la façon dont tout cela est communiqué à l'intérieur comme à l'extérieur.

Cette cohérence est exigeante parce qu'elle doit *résister à la pression de l'immédiateté*, aux injonctions contradictoires d'un environnement instable, aux attentes différenciées de publics de plus en plus fragmentés, et à la tentation permanente de dire ce que l'on attend d'entendre plutôt que ce qui est vrai. Les dirigeants qui y parviennent sont ceux qui ont fait de la communication non pas une fonction déléguée à un service ou à un consultant, mais une *responsabilité personnelle, exercée avec constance, humilité et conviction*.

Ils sont aussi ceux qui ont compris que la communication ne peut être séparée de la culture organisationnelle dans son ensemble. On ne communique pas bien ce qu'on ne pratique pas vraiment. On ne peut pas promouvoir en externe une image de transparence et de dialogue si, en interne, l'information circule mal et les échanges sont bridés. La cohérence communicationnelle est, en ce sens, un miroir de la cohérence organisationnelle : elle révèle tout autant qu'elle construit.

4.5 Conclusion

À travers ces 52 entretiens, un portrait cohérent se dessine : celui d'une communication organisationnelle profondément transformée dans ses conditions d'exercice, mais dont les principes fondateurs restent inchangés. Le monde a changé – plus vite, plus complexe, plus connecté, plus polarisé – mais ce qui crée la confiance entre une organisation et ses parties prenantes est resté le même : la sincérité, la cohérence, la régularité et l'incarnation personnelle des messages.

Ce que ce corpus apporte de précieux, c'est la multiplicité des angles depuis lesquels ces principes sont mis à l'épreuve : la pression technologique de l'immédiateté, la séduction des outils numériques, la tentation du conformisme communicationnel face aux enjeux RSE, le défi des nouvelles générations qui reformulent le contrat de confiance, et l'instabilité d'un contexte mondial qui impose une agilité nouvelle à des organisations encore largement construites pour la stabilité.

La communication organisationnelle contemporaine est, au fond, un exercice permanent d'équilibre : entre vitesse et profondeur, entre technologie et humanité, entre stratégie et authenticité, entre adaptation au contexte et fidélité aux valeurs. Les dirigeants qui parviennent à tenir cet équilibre sont ceux qui ont compris que la communication n'est pas une fonction parmi d'autres – c'est la colonne vertébrale de la confiance, sans laquelle aucune organisation ne peut durablement prospérer.

Annexes

Annexe 1

Références bibliographiques

Abratt, R., Quaye, E. S., & Kleyn, N. (2025). Conscientious corporate brands: the roles of organisational purpose, organisational culture, brand authenticity and corporate social responsibility. *Journal of Brand Management*, 32(6), 563-563.

Ahmad, N. R. (2025). Leadership Styles in the 21st Century: A Comparative Analysis of Transformational and Transactional Leadership. *Journal for Social Science Archives*, 3(1), 576-587.

Alim, F. (2026). The Role of Internal Communication in Activating the Management of Organisational Change. *Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems*, 9(1), 560-578.

Armstrong, M. and Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (15th ed.) London: Kogan Page.

Balakrishnan, K., Razak, M. N. F., Tianyi, L., & Klimova, B. (2026). Organisational communication satisfaction and job satisfaction in Chinese enterprises: The mediating role of organisational commitment. *Journal of Asian Scientific Research*, 16(1), 228-241.

Barrett, Deborah, J. (2006). Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers. *Emerald Group Publishing Limited*.

Batjo, R., & Karinda, K. (2026). A Bibliometric Analysis of Adopting Artificial Intelligence in Organisational Communication. *Societo Communication Journal*, 3(2), 1-15.

Bettina, L. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer, *Management Revue*, 23(3), 279-295.

Bounit, H., Bounit, A., et Taïbi, M. (2025). L'économie verte à l'ère de la communication innovante. *Revue Droit & Société*, 6(17), 80-95.

Budiarti, W. (2023). The Role of Information and Communication Technology in Corporate Communication Management. *Journal EduHealth*, 14(04), 53-59.

Cabin, P. (2003). *La communication : État des savoirs 3^{ème} édition*. Sciences Humaines Éditions.

Canivenc, S. et Cahie, M.-L. (2023). Chapitre 2. Pratiques et effets organisationnels des outils collaboratifs. Dans *Numérique collaboratif et organisation du travail : Au-delà des promesses*. 41-60. La Fabrique de l'industrie.

Capelli, S., Guillot-Soulez, C. et Sabadie, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 96(2), 3-23.

Commission Européenne. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. LIVRE VERT. Bruxelles.

Czakon, W., & Meyer, N. (2024). Why is digital transformation so slow? The shadow of dehumanization 2.0. *Central European Management Journal*, 32(3), 339-349.

De Jong, M. D., Harkink, K. M., & Barth, S. (2018). Making green stuff? Effects of corporate greenwashing on consumers. *Journal of business and technical communication*, 32(1), 77-112.

Dhiya'Ulhaq, F., Dharmawan, L., & Ulya, E. D. (2026). Effectiveness of Using Whatsapp Social Media as an Organizational Communication Media. *IJESS International Journal of Education and Social Science*, 7(1), 1-11.

Febriantina, S., Salsabila, A. F., Danisworo, H., Fauzia, M., & Albana, M. A. (2025). The role of effective communication in leadership: A literature review. *Klabat Journal of Management*, 6(1), 40-49.

Feyz, M., Kiakojour, D., Farrokhseresht, B. & Aghaahmady, G. (2020). Developing a Model of Communication Skills for Managers in the Public Sector. *Postmodern Openings*, 11(1Supl1), 61-77.

Fiel-Miranda, J.L. & Miranda, A.T. (2019). Level of effectiveness of the organisational communication patterns of Lyceum De Cebu, Philippines: Bases for enhancement. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflicts*, 23(1), 1-26.

Flynn, S. I. (2024). Transformational and transactional leadership. *EBSCO Research Starters*.

<https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/transformational-and-transactional-leadership>

Fritch, E. J. (2020). Supply chain costs, quality, and performance: an examination of transformational leadership traits. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 26(1), 1-10.

Fuchs, O. (2026). Advantages and drawbacks of digital communication in remote and hybrid work settings. A sectoral case study in professional services. *Frontiers in Organizational Psychology*, 4, 1810760.

Gibson, J. M., Ivancevich J. M., Donnelly, J. H., Konopaske, R. (2011). *Organizations: behavior, structure, processes 14th ed*. McGraw-Hill companies.

Guzman, A. L., & Lewis, S. C. (2020). Artificial intelligence and communication: A human-machine communication research agenda. *New media & society*, 22(1), 70-86.

Harake, M. F. (2025). Navigating economic crises: Strategic project management for agility, resilience, and innovation. *PM World Journal*, 14.

Hayashi, S. (2026). Developing a Short Form of the Communication Styles Inventory for Leadership Communication: Evidence from IRT and CFA Analyses. *Sage Open*, 16(1), 21582440261430410.

Huy, Q., & Shipilov, A. (2012). The key to social media success within organizations. *MIT Sloan Management Review*. September 18.

Johnson, C. E., Svetieva, E., Eberhardt, L. H. (2026). *Leadership: a communication perspective, 8th Edition*. Waveland Press.

Kim, S. (2026), Digital leadership and communication: Strategies to foster trust and inclusion in the era of digitalization. In *Communication and knowledge in organizations: Approaches from positivist and interpretivist paradigms*. Springer.

Koroliuk, Y., Dolha, H., Khytrova, O., Ursakii, Y., & Peniuk, V. (2024). Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence. *Journal of Interdisciplinary Research*, 13-17.

Kotler, D. et Dubois, B. (2006). *Marketing management 9^e Edition*. Publi-Union Editions, Paris.

Liaghatvarz, R., Samadi, M., Mir Esmaeili, B. S., & Rasouli, M. R. (2026). Elucidating the Conceptual Model of Crisis Communication Management in the Ministry of Economic Affairs and Finance: An Approach Based on Situational Crisis Communication Theory (SCCT). *Journal of Management and Business Solutions*, 4(3), 1-13

Lima, S. A., & Rahman, M. M. (2025). Generational diversity and inclusion: HRM challenges and opportunities in multigenerational workforces. *International Journal of Humanities Social Science and Management*, 5(3), 704-710.

Loukis, E., & Kavallari, C. (2025). An Empirical Investigation of the Effects of Economic Crisis on the Digital Transformation of Public Welfare-Some Unexpected Findings. *Digital Government: Research and Practice*, 6(3), 1-25.

Malaval, P., Décaudin, J. M., & Bénaroya, C. (2005). *Pentacom. Communication : théorie et pratique*. Pearson Education France.

Motsamai, P. F., & Onyenankeya, K. (2025). Employee perceptions of internal communication in culturally diverse workplaces in South Africa: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101589.

Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 9, 659-671.

Ndlela, M. N. (2024). *Organizational communication in the digital era: Examining the impact of AI, chatbots, and Covid-19*. Springer Nature.

Nyamboga, T. O. (2025). Strategic Leadership in Multigenerational Workforces: Bridging Generational Divides for Enhanced Engagement. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 19(1), 270-85.

Onnis, L. A., Tan, K. L., Morgan, D., & Sekhar, S. (2026). Creating supportive technology-enhanced remote work environments: a review of the literature. *Personnel Review*, 55(1), 350-374.

Pandey, H., & Farkiya, R. (2025). Bridging the gap: How generational diversity shapes organizational culture. *World Journal of Management and Economics*, 18(03), 48-55.

Paulikienė, B., Šimanskienė, L., & Paužuolienė, J. (2026). Exploring the Relationship Between Creativity and Organisational Resilience in Service Organisations. *Administrative Sciences*, 16(1), 40.

Petric, M. F., Toadere, C. I., & Feier, C. (2023). The impact of organisational communication quality on employee satisfaction. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 23(2), 526-534.

Potter, A. (2010). *The Authenticity Hoax: How We Get Lost Finding Ourselves*. New York: Harper Collins.

Putanu, A. (2025). The Social Media as a Strategic Tool for Organizational Communication in the Service Industry: a Quantitative Approach. *International Conference of Management and Industrial Engineering*, vol. 12, 119-127.

Ridzki, M. M. (2025). Dynamics of Consumer Purchase Decision Making on Premium Products in Economic Crisis Period. *Journal of Digital Marketing and Economic Analysis*, 1(2), 35-42.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Romenti, S. (2010). Reputation and stakeholder engagement: an Italian case study. *Journal of Communication Management*, 14(4), 306-318.

Sun, Z. (2025). The Future of Organisational Authenticity in the Age of Artificial Intelligence. In *The Palgrave Handbook of Breakthrough Technologies in Contemporary Organisations*, 81-91, Singapore: Springer Nature Singapore.

Syvanen, S. & Valentini, C. (2024). The diffusion of chatbot research across disciplines: a systematic literature review. In Ndlela, M. N. (2024). *Organizational communication in the digital era: Examining the impact of AI, chatbots, and Covid-19*. Springer Nature.

Taruchaín-Pozo, F., Buele, J., Avilés-Castillo, F., & Cuesta-Penulisluz, E. (2025). *Organizational communication in change management: A narrative review*. *Multidisciplinary Reviews*, 9 (1).

Turyahikayo, W., Mugizi, W., & Kasule, G. W. (2024). Leadership styles and organisational communication in selected public universities in Uganda. *Interdisciplinary Journal of Management Sciences*, 1, 1-13.

Umoren, P. E., & Ukpe, A. P. (2025). Digital Communication in Organizations: Trends, Strengths, and Weaknesses. *Direct Research Journal of Management and Strategic Studies*. 6(1), 55-64.

Vos, M. (2017). *Communication in turbulent times: Exploring issue arenas and crisis communication to enhance organisational resilience* (Vol. 40). Vos & Schoemaker.

Wang, L., & Duan, X. (2025). Generational diversity and team innovation: the roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in psychology*, 15, 1501633.

Yıldız, E. (2022). A Conceptual Study Towards Developments in Communication Field in The Light Of Artificial Intelligence Applications. *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 6 (1), 31-41

Yue, C. A., Tao, W., & Men, L. R. (2025). Leadership communication: A multidisciplinary review of theoretical approaches, applications, and emerging opportunities. In *The Routledge handbook of employee communication and organizational processes*. Routledge.

Zorlu, K., & Korkmaz, F. (2021). Organizational communication as an effective communication strategy in organizations and the role of the leader. In *Management strategies to survive in a competitive environment: How to improve company performance*. Cham: Springer International Publishing.

Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 172-181.

Annexe 2

Méthodologie OVSM

Le caractère distinctif de l'OVSM est la synergie créée entre les acteurs des mondes économique et académique, c'est ce qui assure sa pérennité depuis plus de trente ans.

Les *trois ancres de l'OVSM* sont la *pédagogie*, le *partage d'expérience* et la *recherche* :

1. La ***pédagogie*** permet de développer des concepts uniques comme les cours de Bachelor « Projets Responsables » à l'Université de Genève (Geneva School of Economics and Management) et « Projet d'intervention dans une ONG » à l'Université de Lausanne (HEC Lausanne). Ce cours a reçu le Grand Prix de l'Innovation Pédagogique 2019 de la Conférence internationale des Dirigeants des institutions d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion d'Expression Française (CIDEGEF), de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) et de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF). Aujourd'hui, sous la responsabilité du **Dr Samad Laaroussi**, cet enseignement est un des joyaux de l'OVSM.
2. Le ***partage d'expérience*** est le fruit des rencontres entre les dirigeants membres de l'OVSM et les étudiants au travers de conférences exécutives données par nos dirigeants au sein de cours de management et des interactions avec les étudiants invités à nos divers événements de l'année, table ronde, séminaire et débats thématiques.
3. La ***recherche*** est le troisième ancrage de l'OVSM. Elle se déroule tout au long de chaque année universitaire sur un thème choisi par les membres de l'OVSM et met en œuvre plusieurs outils. Ces outils comprennent les débats thématiques entre membres de l'OVSM, des interventions d'experts externes à l'OVSM pour éclairer la problématique, des interviews de dizaines de dirigeants de la région lémanique, une recherche bibliographique et une analyse théorique effectuée en collaboration avec un chercheur. La recherche donne lieu à la rédaction et publication d'un livre blanc chaque année.

Le présent livre blanc est le produit de la recherche OVSM. En recherche, il est commun de dire que l'orientation de la recherche détermine les méthodes qui seront utilisées avec quatre types de recherche possibles :

- a) ***La recherche de solutions à un problème défini*** réalisée par les chercheurs des entreprises de conseil, dont l'objet est de proposer un modèle normatif et la mise

en œuvre d'une pratique spécifique à la situation étudiée. L'orientation action se conclut par la prise de décision par les acteurs du terrain.

- Les chercheurs de l'OVSM n'ont jamais pratiqué ce type de recherche, puisqu'ils ne sont pas des consultants.
- b) **La recherche théorique** réalisée par des scientifiques dans le cadre de leurs laboratoires et facultés, dont l'objet est de proposer une nouvelle manière d'éclairer les connaissances. Ces recherches théoriques sont menées par des « pairs » universitaires et leurs résultats sont publiés dans des revues académiques à usage du monde scientifique.
 - L'OVSM ne publie pas ses travaux par cette voie.
- c) **La recherche opérationnelle** où il s'agit de reconstruire la représentation d'une réalité du terrain pour instaurer de nouvelles stratégies et/ou relations organisationnelles. Ici les chercheurs, en communication étroite avec les dirigeants d'entreprises, induisent du terrain une construction organisée et formulent leurs propositions dans les faits comme dans la théorie pour valider leurs propositions.
 - Depuis 2005, un nombre restreint de hauts dirigeants de l'OVSM se réunit pour débattre ensemble d'une thématique commune, dans le cadre d'un séminaire résidentiel sur deux jours. Le séminaire est introduit par la conférence d'un expert international du thème retenu, puis donne lieu à des discussions entre participants. Il permet de faire émerger des propositions au niveau des pratiques individuelles des dirigeants comme des organisations dont ils ont la charge. Les thèmes de recherche traités ont, par exemple, été :
 - *Ruptures géopolitiques, comment le dirigeant renforce la résilience de l'entreprise ?* (2025)
 - *Intelligence artificielle, quelle contribution à la performance et aux défis de l'entreprise ?* (2024)
 - *Sécurité de l'information sensible, comment les crises actuelles en clarifient les dimensions ?* (2023)
 - *Future of Work, le manager au défi des mutations structurelles* (2022)
 - *Entre urgence climatique et rentabilité, entre continuité et disruption, quelles décisions pour le dirigeant ?* (2021)

- *Comment le numérique impacte les rythmes temporels du dirigeant ?* (2020)
- *etc.*

d) **La recherche conceptuelle** où il s'agit pour les chercheurs universitaires associés à l'OVSM d'ancrer leurs travaux dans un thème prospectif et de proposer les liens entre les observations qui déterminent la dynamique du modèle découvert. Ce dispositif est toujours articulé sur une revue de littérature qui précède le choix de la méthode, la définition de l'échantillonnage et l'induction à proprement parler du modèle conceptuel.

- Depuis la création de l'OVSM, en 1999, et grâce à son financement par de grandes entreprises sponsors, ce type de recherche conceptuelle a permis à de nombreux doctorants de soutenir de brillantes thèses, à des chercheurs invités de rejoindre notre laboratoire, et de publier plus de 200 articles dans des revues académiques, de présenter leurs travaux dans de nombreuses conférences internationales. Ces recherches ont pu se déployer en toute *liberté académique*, comme inscrit dans son protocole de fonctionnement.

Ces **deux types de recherches conduites par l'OVSM – opérationnelle et conceptuelle** – ne sont plus indépendantes aujourd'hui : depuis la création de l'*Association OVSM* en 2016, sous le statut d'association, la thématique annuelle leur est en effet commune. Tout au long de l'année universitaire, professionnels et chercheurs de l'OVSM ont de multiples occasions de se rencontrer et d'échanger leurs points de vue. Dès qu'un thème paraît intrigant aux uns comme aux autres, une étude spécifique est décidée.

Ces deux types de recherche ne sont pas en concurrence, bien au contraire. Ils sont de natures distinctes. Ils n'appellent pas les mêmes compétences de leurs réalisateurs et se complètent. C'est cette synergie qui fait la particularité unique de l'OVSM d'aujourd'hui.

Cette logique de création commune de savoir fondée d'une part sur la recherche opérationnelle réalisée lors du Séminaire dirigeants annuel et, d'autre part sur la recherche conceptuelle réalisée tout au long d'une année universitaire, éclaire désormais, année après année, des thématiques primordiales sous deux angles complémentaires.

Ceci est particulièrement bienvenu à une époque de bouleversements économiques, politiques, sociaux et bien sûr éducatifs.

Le thème retenu pour 2025-2026 « **La communication du dirigeant : les nouveaux défis** » appelle ainsi à être appréhendé selon ces deux perspectives vu l'accélération des moyens de communication et diffusion ainsi que les nouveaux contextes d'affaire.

La méthodologie de recherche annuelle se déploie en trois étapes :

- 1) **La mise au point du guide d'entretien** qui sert de base aux étudiants qui réalisent les interviews des hauts dirigeants d'entreprise. Tous les membres de l'OVSM,

chercheurs et managers, se donnent rendez-vous pour élaborer ce guide d'entretien fruit de débats collectifs. Ces discussions ont lieu au cours des débats thématiques de l'OVSM organisés par **Daniel Delmas**, *Docteur-Ingénieur*¹¹, secrétaire général de l'OVSM. Le guide d'entretien de l'année 2025-2026 en résultant figure en Annexe 4.

- 2) **La recherche opérationnelle** constitue la partie I de cet ouvrage. Durant le Séminaire dirigeants OVSM annuel de 2026, l'avis d'une experte internationale du thème, la **professeure Marianne Schmid Mast**, doyenne de HEC LAUSANNE, UNIVERSITÉ DE LAUSANNE, est sollicité pour planter le décor et lancer la réflexion. Puis, des groupes de focus de 8 à 9 participants chacun, membres de l'OVSM, travaillent sous l'animation de **Jean-Patrick Marquet** et **Bertrand Rajon**, co-présidents de l'OVSM. L'avantage des groupes de focus est de permettre à un débat animé et aux significations sous-jacentes du thème d'émerger. Cette méthodologie de groupes de focus est utilisée dans les recherches exploratoires pour mieux cerner la problématique étudiée. Cette première analyse exploratoire par un expert international et les groupes de focus est présentée en partie I.
- 3) **La recherche conceptuelle** de l'OVSM constitue la partie II de cet ouvrage. Elle permet d'extraire des données, recueillies par des étudiants-intervieweurs au cours de dizaines d'entretiens de longue durée avec de hauts dirigeants de la région Romandie membres ou associés à l'OVSM, une structure et une dynamique de la thématique. Cette recherche conceptuelle inclut une revue approfondie de la bibliographie sur le thème, réalisée par la **Dre Fatima Gueroui**, chercheuse associée à l'OVSM depuis 2021, et une analyse des concepts émergeant des transcriptions des interviews des dirigeants membres et associés à l'OVSM, réalisée cette année par **Bertrand Rajon**, *co-président de l'OVSM*, avec le modèle d'intelligence artificielle **Claude**[®] de la société américaine ANTHROPIC.

Claude[®] (claude.ai) est spécifiquement adapté à l'analyse de données larges. Sa capacité de traiter une masse volumineuse de textes, sans perdre la vue globale et le sens, est fondamental dans le type de travail que la création du Livre Blanc de l'OVSM demande. Les 52 entretiens de dirigeants en 2026 ont généré près de 650 pages de transcriptions, ceux-ci reflétant une grande variété de secteurs d'activité ainsi que des personnalités très diverses parmi les dirigeants interrogés.

Une première synthèse brute nous a permis de jauger la valeur de cette analyse, elle a ouvert la voie à des itérations qui ont permis de réduire les multiples problématiques identifiés originellement par Claude[®] à 3 principales qui, sous forme de chapitres distincts, forment le corpus de la synthèse conceptuelle des entretiens. Afin d'enrichir l'analyse nous avons demandé à Claude[®] d'extraire des citations authentiques permettant de mettre en avant les éléments clés du thème de la communication du dirigeant. Ce verbatim a d'autant plus de valeur qu'il correspond à la réalité pas toujours simple des dirigeants, il permet de mieux

¹¹ [linkedin.com/in/daniel-delmas-506509](https://www.linkedin.com/in/daniel-delmas-506509)

appréhender les contraintes de leur environnement. Enfin, être fidèle aux propos des dirigeants individuellement, tout en agrégeant chacune des contributions dans un tout porteur de sens est assurément l'élément clé d'une analyse objective, égale sur tous les entretiens, sans biais cognitif.

Le lecteur découvrira en parcourant nos deux recherches effectuées de manière totalement indépendante l'une de l'autre leur complémentarité et leur synergie. La recherche opérationnelle dresse le panorama de la perception du thème de « ***la communication du dirigeant face aux nouveaux défis*** ». Cette perception est recueillie auprès de deux groupes de dirigeants réunis durant deux journées de séminaire dont le riche débat ouvre le champ des possibles. La recherche conceptuelle présente une analyse rigoureuse de l'état des lieux en matière de publications sur le thème de « ***la communication du dirigeant*** », sujet crucial de ces dernières années. Puis, une méthode structuraliste permet de cerner avec précision les variables clés du modèle induit des analyses individuelles effectuées de manière tout à fait indépendante sur un échantillon de notre population cible : les dirigeants d'entreprises suisses romandes.

Annexe 3

Étapes chronologiques de la recherche-interaction de l'OVSM

Étape 1 : Choix du thème annuel et de ses dimensions

Septembre

Le Bureau de l'OVSM détermine le choix du thème annuel, après consultation des membres de l'Association.

Une exposition des photos librement prises ou choisies par les membres comme illustratives du thème donne lieu à un brainstorming. Son résultat permet de concevoir les dimensions du thème de l'année.

Étape 2 : Création et validation du guide d'entretien

Novembre

Le guide d'entretien est affiné et validé par les membres de l'Association OVSM lors d'un repas thématique.

Étape 3 : Sélection des étudiants intervieweurs

Décembre – janvier

Sélection via la Junior Entreprise Genève, d'étudiants-interviewers qui sont formés aux techniques d'entretien par la Dre Fatima Gueroui.

Ces interviewers ont pour rôle de réaliser chacun un ou plusieurs entretiens de hauts dirigeants, avec le support du guide d'entretien.

Étape 4 : Entretiens par les étudiants

Février – mars

Chacun des étudiants-enquêteurs réalise ses entretiens en face à face avec l'un des dirigeants sélectionnés par l'OVSM.

Étape 5 : Séminaire résidentiel des partenaires institutionnels – recherche managériale

Mars – avril

Les représentants des entreprises « Partenaires institutionnels » de l'OVSM se réunissent pendant deux jours pour discuter du thème de l'année et proposer des pistes d'action.

La synthèse des travaux rassemble les points de vue de l'expert international invité, du sous-groupe « Décisions du dirigeant » et du sous-groupe « Dispositifs organisationnels ».

Présentation à l'Assemblée générale de l'Association OVSM de la synthèse et des recommandations de la recherche managériale opérationnelle.

Étape 6 : Analyse et synthèse des travaux de l'année

Juin – septembre

Analyse qualitative inductive des résultats et proposition du modèle conceptuel.
Production du livre blanc annuel.

Étape 7 : Table ronde et débat, événement de clôture

Octobre

Une centaine des dirigeants interrogés sont invités à l'événement de clôture de l'année :

- Présentation de la méthodologie, des résultats, des conclusions et des perspectives de la recherche académique conceptuelle.
- Table ronde
- Débat public

Annexe 4

Le guide d'entretien



Thème annuel de recherche-interaction OVSM 2026

La communication du dirigeant : les nouveaux défis

À une époque marquée par de profonds changements économiques, technologiques, environnementaux et sociaux, la communication organisationnelle se complexifie considérablement. Les entreprises doivent sans cesse ajuster leurs stratégies dans un monde numérisé, en répondant à une demande croissante de transparence et d'authenticité. Cette recherche s'intéresse à la manière dont les dirigeants appréhendent ces nouveaux enjeux de communication organisationnelle. Elle explore aussi les dispositifs mis en œuvre afin de garantir la cohérence, d'accroître la crédibilité et de bâtir la confiance auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise.

Dans cette étude, nous optons pour les définitions suivantes :

- *Dirigeant : Membre de la direction ayant une fonction en lien direct avec la direction générale et/ou une responsabilité décisionnelle, et ayant des subordonnés.*
- *Crise organisationnelle : un événement menaçant le cœur de métier, impliquant une multitude d'acteurs et de facteurs et handicapant fortement les opérations courantes ainsi que la capacité de réaction et de décision (Gueroui, 2007).*
- *Responsabilité sociale des entreprises – RSE : l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (Commission Européenne, 2001).*
- *« Spin doctor » : se dit d'un conseiller en communication, principalement dans le domaine politique, qui est un expert en retournement d'opinion et un façonneur de l'image publique (Charon, 2004).*

A. Le rôle du dirigeant :

1. Entant que dirigeant, quel rôle jouez-vous dans l'optimisation de l'impact de la communication interne et externe de votre entreprise ?
2. En tant que dirigeant, comment adaptez-vous votre manière de communiquer afin d'atteindre vos objectifs de communication ?
3. À votre avis, quels sont les leviers essentiels que vous mobilisez en tant que dirigeant pour satisfaire les nouvelles exigences du public en matière de communication ?
4. Comment évaluez-vous les besoins de formation en communication en tant que dirigeant ?
5. Pourriez-vous raconter une situation de crise que vous avez traversée et expliquer comment, en tant que dirigeant, vous avez géré votre communication pendant cet événement ?

B. Les pratiques organisationnelles :

6. Pourriez-vous décrire l'organisation de la communication interne et externe au sein de votre entreprise ?
7. Selon vous, quels sont les principaux enjeux auxquels votre entreprise doit faire face lorsqu'elle communique avec ses différents publics cibles (les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, les autorités, les actionnaires, le grand public) ?
8. Comment les innovations technologiques ont-elles impacté la communication interne et externe de votre entreprise ?
9. De quelle façon l'essor des réseaux sociaux influence-t-il la communication établie avec vos différents publics ?
10. Dans quelle mesure votre entreprise communique-t-elle sur ses engagements et principes éthiques ?

C. Contexte environnemental, économique et social :

11. Comment percevez-vous l'influence des évolutions sociales actuelles sur la manière dont les entreprises communiquent (en interne et en externe) ?
12. En quoi les fluctuations économiques modifient-elles les priorités de communication des entreprises ?
13. Comment les enjeux environnementaux impactent la communication des entreprises ?
14. À votre avis, où se situe la frontière entre une communication d'entreprise authentique et le recours au « *spin doctoring* » ?
15. Comment les universités peuvent-elles aider les futurs dirigeants à mieux répondre aux défis de communication organisationnelle contemporaine ?

Source : Copyright OVSM, octobre 2026

