



REGARDS D'ANTOINE

Carnet de communication

Mars 2026

Antoine BLAGNON



Thème central

COMMUNICATION ET LEADERSHIP.



Ebook

Le code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou les reproductions destinées à une utilisation collective.

Toute représentation ou reproduction partielle ou intégrale faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par la loi.

Copyright © Antoine BLAGNON - POWUI Communications,
mars 2026

Tél : +225 07 08 25 05 75

E-mail : antoineblagnon@gmail.com

Site Web : www.powuicommunications.com

Réseaux sociaux : @antoineblagnon

Chères Lectrices, Chers Lecteurs,

Chaque mois, j'ai le plaisir de partager avec vous mes observations, mes réflexions et des enseignements sur les défis et les ressorts de la communication professionnelle. Je le fais strictement telle que je la conçois, la construis, la pratique au fil de mes projets professionnels et de mes échanges.

Ce **Carnet de communication** rassemble une sélection d'articles publiés sur notre blog ce mois de mars et relayés sur les réseaux sociaux. J'y aborde les grandes thématiques du monde de la communication professionnelle en Afrique et ailleurs. Je partage mes connaissances et mes pratiques, notamment sur la clarté du message, la crédibilité du discours, l'utilité de la présence digitale, le respect de l'intelligence du public, tout ceci pour vous donner quelques outils qui vous aident à amplifier votre impact en ligne et en société.

Ô mon intention n'est pas tant de délivrer des vérités définitives, mais de susciter la réflexion, parfois la contradiction, surtout l'envie d'agir. Agir avec plus de justesse, de méthode et de cohérence dans nos pratiques de communication pour une plus grande performance de nos organisations locales.

À travers ces pages, vous trouverez peut-être des idées à reprendre à votre compte, des mots qui vous parlent et vous permettent d'ajuster telle ou telle autre pratique, ou simplement des échos à vos propres expériences.

Je vous y invite.

À KLA Saidey Jeannette.

*À ces femmes et à ces hommes qui, à la tête de leurs
organisations, de leurs services, de leurs entreprises,
s'emploient à structurer leur communication pour
faire entendre une voix crédible,
ce carnet leur est dédié.*

Antoine BLAGNON.

SOMMAIRE

Le dirigeant est le premier communicant de l'organisation
p.7 - p.9

La parole construit la légitimité et l'autorité
p.10 - p.12

La communication comme outil de mobilisation interne
p.13 - p.16

Transparence et responsabilité : nouvelles attentes des parties prenantes
p.17 - p.20

Les erreurs classiques de communication des dirigeants
p.21 - p.24

**AMÉLIORER VOS CONNAISSANCES,
RENFORCER VOS COMPÉTENCES,
MAXIMISER VOTRE IMPACT.**

ARTICLE



**LE DIRIGEANT EST LE PREMIER
COMMUNICANT DE L'ORGANISATION.**

La communication dépasse largement l'exploitation des outils et des supports produits. Elle s'incarne. Et cette incarnation commence, pour les institutions et les organisations, au sommet. Le dirigeant est, de fait, le premier communicant de l'organisation.

Il ne l'est pas seulement parce qu'il prend la parole publiquement, mais parce que son discours engage la vision, la stratégie et l'identité même de l'entreprise ou de l'administration. Il est le point d'ancrage pour les parties prenantes. Il incarne la promesse. Sa parole structure l'interprétation collective des décisions, des orientations et des événements.

Il s'agit d'une responsabilité stratégique.

Pour accorder sa confiance, le public tend à personnifier les institutions, phénomène accentué par la dématérialisation des échanges et l'instantanéité numérique. L'incarnation humaine des organisations est pour lui un repère précieux. En cas de crise notamment, les publics veulent surtout entendre le responsable, celui qui assume et trace les perspectives. La communication du dirigeant remplit dans ce contexte-là cinq fonctions essentielles :

1. Rassurer

Le dirigeant qui communique personnellement répond à ce besoin. Il montre qu'il y a quelqu'un aux commandes, quelqu'un qui répond.

2. Donner le cap

Il traduit la stratégie en orientation compréhensible. Une vision qui n'est pas explicitée reste théorique.

3. Produire du sens

Toute décision, même techniquement pertinente, nécessite une mise en récit pour être comprise et acceptée.

4. Stabiliser l'interprétation en période d'incertitude

En contexte de crise ou de transformation, l'absence de parole claire crée un vide rapidement comblé par des rumeurs ou des projections approximatives.

5. Reconnaître la contribution

Des études montrent que la reconnaissance venant du plus haut niveau a un impact démultiplié sur l'engagement.

Pendant des décennies, le modèle dominant était celui de la communication déléguée ; le dirigeant définissait la stratégie, les équipes de communication la traduisaient en messages, et des porte-parole en assuraient la diffusion. Ce modèle n'a pas disparu, mais il ne suffit plus.

L'instantanéité des réseaux sociaux, la quête d'authenticité et la permanence des crises exigent désormais une parole directe, incarnée et réactive. Certes, pour de nombreux dirigeants, la communication n'est pas « naturelle ». Ils ont été formés à la stratégie, à la finance, au management..., rarement à la prise de parole en public. Accepter cette limite et apprendre à communiquer sont des actes de leadership.

ARTICLE



LA PAROLE CONSTRUIT LA
LÉGITIMITÉ ET L'AUTORITÉ.

Dans les organisations et les institutions, l'autorité véritable ne procède pas mécaniquement de la position hiérarchique. Elle repose d'abord sur une légitimité reconnue. Or cette légitimité se forge et se manifeste par la parole. La qualité du discours ne fait pas que renforcer l'autorité, elle en constitue l'un des fondements essentiels.

Il convient de distinguer clairement autorité et autoritarisme. Car c'est d'abord par la parole que l'autorité se construit, se consolide ou se délite. Entre le dirigeant qui inspire et le tyran qui écrase, il y a entre les deux tout l'espace de la parole.

L'autorité, c'est la capacité à être obéi sans avoir à contraindre. C'est le mystère d'une influence qui s'exerce naturellement et consentie par ceux qui acceptent d'être guidés, au lieu de s'imposer. Hannah Arendt dans son essai « Qu'est-ce que l'autorité ? » écrit : « Là où la force est employée, l'autorité a échoué ». Cette formule souligne que l'autorité véritable suppose une reconnaissance préalable de la part de ceux qui s'y soumettent. Elle ne s'impose pas.

Par contre, l'autoritarisme produit une obéissance de façade. Il obtient l'exécution, mais rarement l'adhésion. Il génère du ressentiment, de la passivité et, à terme, nourrit la révolte. L'autoritarisme qui semble imposer l'ordre fragilise en réalité la cohésion.

Dans les institutions et les organisations, l'autorité se construit sur la parole responsable et engageante. Elle exige la cohérence entre le discours et les actes. Elle suppose la capacité à expliquer le sens des orientations, à justifier les arbitrages, à maintenir un cap intelligible dans la durée. Une autorité crédible est indissociable d'une pédagogie constante.

L'écoute constitue une composante déterminante de cette dynamique. Elle signale que l'autre existe, que son point de vue compte, que la décision finale, même si elle ne lui donne pas raison, a intégré sa perspective. Ces pratiques renforcent la légitimité du dirigeant.

Il faut également accepter le temps long. La légitimité ne se décrète pas ; elle se construit progressivement, par l'accumulation d'actes cohérents et de paroles tenues. Ce qui a été altéré par des incohérences répétées ne peut être restauré instantanément. L'autorité durable est le produit d'une constance.

En définitive, l'autorité légitime se mesure à ce qu'elle rend possible l'action collective, la coopération, la réalisation de projets qui dépassent les intérêts individuels. Elle ne se justifie que par sa capacité à fédérer et à orienter. Lorsqu'elle est claire, cohérente et structurante, la parole du dirigeant produit de la légitimité et maintient l'organisation dans des sillons parfaitement dégagés.

Ainsi, l'autorité ne se proclame pas. Elle se construit.

ARTICLE



LA COMMUNICATION INTERNE
COMME LEVIER DE MOBILISATION.

Dans de nombreuses organisations, la communication interne est encore perçue comme une fonction support, un service qui « fait de l'affichage » en utilisant concomitamment newsletters, intranet, affichettes, mails collectifs. On communique pour informer, pour annoncer, pour expliquer. Mais on oublie souvent que la communication doit être un outil de mobilisation.

Entre une équipe qui « fait son travail » et une équipe qui se dépasse pour atteindre un objectif commun, l'écart est considérable. Et cette différence, c'est souvent la communication qui la crée. Non par la communication descendante, unilatérale, administrative. Mais une communication vivante, qui relie, qui donne du sens, qui transforme l'énergie individuelle en force collective.

Il convient d'abord de distinguer trois notions souvent confondues.

L'information, c'est la transmission de données. Elle est unidirectionnelle, neutre, factuelle. « La réunion est reportée à jeudi », « les résultats du trimestre sont publiés », « la procédure a changé » : voilà de l'information. Elle est essentielle pour éclairer, indispensable au fonctionnement de l'organisation, mais elle ne mobilise pas nécessairement.

La communication, c'est l'échange. Elle est bidirectionnelle, elle suppose une interaction, une écoute, une réponse. Elle crée du lien.

La mobilisation, c'est l'engagement volontaire dans l'action collective. C'est lorsque des individus non seulement comprennent l'information partagée et entretiennent des relations entre eux, mais se sentent chacun investis dans la réussite d'un projet commun. La mobilisation transforme des employés en acteurs, des exécutants en contributeurs.

Trois facteurs structurent une communication réellement mobilisatrice.

Le premier est la clarification de la vision. Un cap explicite réduit l'incertitude et aligne les efforts. Les collaborateurs doivent comprendre non seulement ce qui est attendu, mais pourquoi cela est nécessaire et vers quoi l'organisation se dirige.

Le deuxième facteur est le sentiment d'appartenance. La mobilisation naît lorsque chacun perçoit sa place dans l'ensemble. L'individu s'engage davantage lorsqu'il se sait partie prenante d'une œuvre collective cohérente.

Le troisième facteur est la reconnaissance. La valorisation explicite des contributions renforce la légitimité de l'effort consenti. Elle nourrit la motivation intrinsèque et consolide l'engagement durable.

Au fond, le premier besoin des collaborateurs est un besoin de sens. Pourquoi cette décision ? Quelle finalité poursuivons-nous ? Quelle est la contribution de mon travail à un objectif plus large ? Une communication qui mobilise répond à ces interrogations de manière constante.

La communication qui mobilise est celle qui donne la parole et répond à ces questions. Elle ne se contente pas de transmettre des décisions ; elle les contextualise, les relie à une vision, les inscrit dans une histoire. Ainsi, une équipe dont les membres se parlent, échangent, partagent, serait mobilisable et susceptible de relever de grands défis.

Elle contextualise les décisions, relie les actions quotidiennes à une vision stratégique et inscrit les efforts individuels dans une trajectoire collective. Elle transforme une succession de tâches en projet cohérent.

Et cela, aucun algorithme, aucun process, aucune IA (Intelligence Artificielle) ne peut le faire à la place des femmes et des hommes qui communiquent avec authenticité, avec constance, avec responsabilité. Ainsi conçue, la communication interne est un instrument de mobilisation des collaborateurs, à condition qu'elle relie les actions quotidiennes au sens commun.

ARTICLE



**TRANSPARENCE ET RESPONSABILITÉ :
NOUVELLES ATTENTES DES PARTIES
PRENANTES.**

Il y a encore vingt ans, une entreprise pouvait gérer sa réputation en contrôlant soigneusement sa communication. On publiait un rapport annuel, quelques communiqués de presse, on entretenait de bonnes relations avec les médias traditionnels et le tour était joué. Ce qui se passait dans les coulisses (conditions de travail, impact environnemental, pratiques fiscales) restait largement hors de portée du public.

Ce temps est révolu.

La généralisation du numérique, l'hypercirculation de l'information et la capacité des parties prenantes à enquêter, documenter et diffuser ont profondément modifié l'équilibre. La transparence et la responsabilité constituent désormais des conditions de légitimité. L'on parle même de l'ère de la transparence radicale pour désigner ce contexte dans lequel toute incohérence peut être exposée et amplifiée rapidement.

La transparence n'est pas un concept univoque. Elle recouvre plusieurs dimensions qu'il est utile de distinguer.

La transparence informationnelle concerne l'accès aux données de l'organisation (résultats financiers, conditions de travail, impact environnemental, pratiques éthiques). Les parties prenantes veulent pouvoir accéder à ces informations, les comprendre, les vérifier.

La transparence procédurale porte sur la manière dont les décisions sont prises. Qui décide ? Selon quels critères ? Avec quelle participation des parties concernées ? Une organisation peut communiquer ses résultats tout en restant opaque sur ses arbitrages.

La transparence des intentions interroge les motivations profondes de l'organisation. Pourquoi fait-elle ce qu'elle fait ? Quelles sont ses valeurs réelles ? Au-delà des déclarations officielles, quels sont ses véritables objectifs ?

La transparence des échecs, enfin, constitue la dimension la plus exigeante. Une organisation transparente ne cache pas ses erreurs, ses difficultés, ses contradictions. Elle les reconnaît, les explique, et dit ce qu'elle fait pour y remédier. L'opacité fragilise.

L'une des évolutions notables de ces dernières années est l'attente selon laquelle les entreprises devraient prendre position sur des sujets de société qui dépassent leur périmètre d'activité immédiat.

Cette attente place les dirigeants dans une position délicate. Prendre position peut exposer à la controverse. Ne pas prendre position peut risquer de se voir accuser d'indifférence ou de lâcheté. Il n'existe plus de position confortable.

Dans les organisations, la transparence et la responsabilité ne peuvent pas être traitées comme des sujets périphériques, confiés à la communication ou à la RSE. Elles doivent être intégrées à la stratégie globale de l'organisation.

Cela implique une anticipation des risques réputationnels, une gouvernance cohérente, une articulation claire entre performance économique et impact sociétal, une capacité à dialoguer avec la contestation.

Une organisation transparente et responsable doit accepter d'être contestée, interrogée, mise en cause. Cela fait partie du jeu. Refuser le débat, se retrancher derrière des arguments d'autorité, c'est s'exposer à une défiance accrue.

Il convient toutefois d'éviter la transparence cosmétique. Afficher une transparence de façade, c'est-à-dire publier des données sans les expliquer, exposer des données sensibles sans réel but, organiser des consultations sans en tenir compte, multiplier les rapports sans en tirer de conséquences, est dangereux, car cette pratique expose à un effet boomerang.

Pour conclure, pendant longtemps, la légitimité des entreprises reposait sur leur capacité à créer de la richesse et des emplois. Ce contrat implicite est désormais insuffisant. Le cadre contemporain impose un contrat plus exigeant. Les organisations qui intègrent la transparence et la responsabilité comme des principes structurants renforcent leur capital de confiance, actif immatériel devenu central.

ARTICLE



LES ERREURS CLASSIQUES DE COMMUNICATION DES DIRIGEANTS.

Être dirigeant, c'est être, qu'on le veuille ou non, le premier communicant de son organisation. C'est incarner une parole. Chaque mot est pesé, chaque silence est interprété, chaque geste est scruté. Aujourd'hui, la communication du leader, verbale ou non, n'est jamais neutre.

Pourtant, force est de constater que de nombreux dirigeants commettent des erreurs récurrentes qui nuisent à leur crédibilité, démobilisent leurs équipes et exposent leur organisation à des risques inutiles. Certaines de ces erreurs sont liées à un manque de formation, d'autres à des traits de personnalité, d'autres encore à une méconnaissance des attentes des parties prenantes.

Comment y remédier ?

D'abord, il faut identifier les plus courantes de ces erreurs.

Erreur 1 : Ne pas communiquer, ou trop peu, en partant du principe que les équipes et le public n'ont pas besoin de savoir davantage que ce qui est visible, que les résultats parlent d'eux-mêmes, que la compréhension des décisions coule de source ou que « de toute façon, ils ne comprendraient pas ».

Cette erreur engendre la rumeur et les interprétations négatives, dangereuses pour la cohésion et la performance.

Erreur 2 : Communiquer de manière irrégulière, erratique (des périodes d'intense communication suivies de longs silences) crée un sentiment d'inconstance et d'imprévisibilité.

Cette pratique génère l'anxiété, notamment chez les équipes qui ont besoin de repères stables.

Erreur 3 : Prendre des engagements qui ne sont pas tenus, faire des promesses oubliées aussitôt que prononcées.

Plusieurs promesses non tenues mettent en cause la parole et la crédibilité du dirigeant. Dès lors, la confiance s'effrite rapidement.

Erreur 4 : Prôner des valeurs qu'on ne s'applique pas à soi-même.

Un dirigeant fait ce qu'il dit. Les collaborateurs et le public regardent son comportement plus qu'ils ne l'écoutent. L'autorité légitime ne repose pas que sur la position hiérarchique, mais aussi sur l'exemplarité.

Erreur 5 : En début de crise, nier la gravité de la situation ou minimiser les faits, en espérant que « ça va passer tout seul ».

Le déni ou la minimisation est perçu comme une marque d'incompétence...

Erreur 6 : Communiquer de manière trop formelle, trop institutionnelle, trop « corporate », comme si on s'adressait à des initiés plutôt qu'à des humains normaux.

La communication trop formatée manque d'humanité. Elle ne touche pas, n'émeut pas, ne mobilise pas.

Pour remédier à ces erreurs non exhaustives, il est évident que le dirigeant doit d'abord prendre conscience de sa responsabilité. Sa parole produit des effets, elle influence la motivation des parties prenantes, la perception externe et la culture d'entreprise au sein des équipes.

Il faut également faire preuve de discipline. Il faut mettre en place des rituels de communication (ex.: publication hebdomadaire, réunion mensuelle, visite terrain bimensuel, etc.), adopter une communication proactive, ne promettre que ce qu'on est certain de pouvoir tenir, pratiquer l'exemplarité, personnaliser sa communication, raconter des expériences personnelles, des émotions, des doutes, et en cas de crise, dire la vérité, vite et complètement.

Pour conclure, les erreurs que nous avons listées ne sont pas des fatalités. Elles peuvent être évitées par la prise de conscience, la formation, la pratique. Mais surtout, elles peuvent être évitées par une posture d'humilité et d'authenticité.



REGARDS D'ANTOINE

À propos de l'auteur...

Antoine BLAGNON est consultant en communication, promoteur et Gérant de POWUI Communications, une agence ivoirienne spécialisée dans la communication des organisations, l'édition et la formation.

Auteur de *S'accomplir - Rien ne sauve autant que l'amour*, il explore à travers ses écrits les liens entre authenticité, stratégie et impact social. Son expertise mêle réflexion critique et engagement concret au service des professionnels et des organisations qui souhaitent renforcer leur visibilité et leur impact, tant en ligne qu'au sein de la société.

Dans ses articles comme dans ses accompagnements, l'auteur milite pour une communication responsable et cohérente, capable de servir les idées autant que les actions.

Ce recueil rassemble ses publications mensuelles, pensées comme des repères pour celles et ceux qui veulent communiquer avec justesse et construire durablement leur réputation.

