

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences de gestion

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention de diplôme de master en sciences de gestion

Option : MANAGEMENT

Intitulé du mémoire :

**L'organisation interne et les problèmes de communication : influence sur
le management de l'entreprise**

Organisme d'accueil :

NAFTAL-Bejaia

Réalisé par :

M^{elle} : MESSAD Souhila

Encadré par :

M^r : MELAKHESSOU

Année universitaire : 2019/2020

REMERCIEMENTS

Au terme de ce modeste travail, je tiens à remercier dieu de m'avoir donné la volonté et le courage de mener à bien ce travail.

Je tiens à remercier mon promoteur monsieur MELAKHESOU Bilal à qui me faire preuve d'exigence et de patience à mon égard, je le remercie aussi pour son ouverture d'esprit et sa modestie à l'égard des étudiants.

Tout comme j'exprime les mêmes sentiments de gratitude à tous les enseignants qui m'ont compté parmi leurs étudiants tout au long de ces années.

Je tiens à remercier vivement le personnel de NAFTAL qui m'ont bien accueillie et surtout mon maître de stage Mr CHITOUR pour sa disponibilité et son encouragement.

Mes remerciements vont plus particulièrement à ma famille qui m'a soutenu pour réaliser ce travail, que ce soit financièrement ou psychologiquement.

Merci également à tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à l'élaboration de ce travail, qu'ils trouvent ici ma profonde reconnaissance.

SOUHILA MESSAD

Dédicaces

En guise de reconnaissance, je dédie ce modeste travail :

Aux deux êtres les plus chers au monde, mes parents, ma source d'inspiration, je les remercie pour m'avoir écouté, soutenu et guidé vers la réussite. Quoique je fasse, je ne pourrais vous rendre ce que vous avez fait pour moi ; si je suis arrivée là, c'est bien grâce à vous ;

A mes enseignants du primaire à l'université.

Je dédie ce travail à mes très chers frères qui sont toujours à mes côtés : Damane et sa femme Lila et Dany.

A ma sœur Mounia et son fiancé Akli.

A mes cousins et cousines.

MESSAD SOUHILA

SOMMAIRE

Introduction.....	01
1 : Cadre méthodologique	
1- Les motifs du choix du thème.....	03
2- Les objectifs du choix du thème.....	03
3- La problématique.....	03
4- Les hypothèses.....	03
5- La méthode technique.....	04
6- Les définitions des concepts clés.....	05
2 : La partie théorique	
Chapitre I : L'entreprise, un espace de communication	
Préambule.....	08
<u>Section 01</u> : L'information et la communication	
1-1 : Définition de l'information.....	08
1-2 : Définition de la communication.....	08
<u>Section 02</u> : Les formes de la communication d'entreprise	
2-1 : La communication interne.....	09
2-2 : La communication externe.....	09
<u>Section 03</u> : Les fonctions et les enjeux de la communication d'entrepris	
3-1 : Les fonctions de la communication d'entreprise.....	10
3-2 : Les enjeux de la communication d'entreprise.....	10
Conclusion.....	12
Chapitre II : Généralités sur la communication interne d'entreprise	
Préambule.....	13
<u>Section 01</u> : Présentation de la communication interne d'entreprise	
1-1 : L'historique de la communication interne d'entreprise.....	13
1-2 : Définition de la communication interne d'entreprise.....	14

Section 02 : Les enjeux, les règles, les objectifs et les avantages de la communication interne d'entreprise

2-1 : Les enjeux.....	14
2-2 : Les règles.....	15
2-3 : Les objectifs.....	15
2-4 : Les avantages.....	17

Section 03 : Les volets de la communication interne d'entreprise

3-1 : La communication descendante (vers le bas).....	18
3-2 : La communication ascendante (vers le haut).....	18
3-3 : La communication horizontale.....	19

Section 04 : L'organisation de la communication interne d'entreprise

4-1 : Première possibilité.....	20
4-2 : Deuxième possibilité.....	20
4-3 : Troisième possibilité.....	20
4-4 : Quatrième possibilité.....	20

Section 05 : Les outils et les techniques de la communication interne d'entreprise

5-1 : Le journal d'entreprise (version papier).....	21
5-2 : La note de service.....	22
5-3 : L'affichage (tableau d'affichage).....	22
5-4 : La boîte à idées.....	22
5-5 : Les lettres au personnel.....	23
5-6 : La revue de presse.....	23
5-7 : Le compte rendu de réunion.....	23
5-8 : Le rapport annuel d'activité de l'entreprise.....	23
5-9 : Le livret d'accueil.....	24
5-10 : Les réunions.....	24
5-11 : Les entretiens.....	25

5-12 : Le journal téléphoné.....	25
5-13 : Le répondeur (numéro vert).....	26
5-14 : Les rencontres inter-services.....	26
5-15 : Les conférences.....	26
5-16 : Le filme d'entreprise.....	26
5-17 : L'intranet.....	27
<u>Section 06</u> : La politique et le plan de communication interne d'entreprise	
6-1 : La politique de communication internes d'entreprise.....	27
6-1-1 : L'élaboration de la politique de communication interne d'entreprise.....	28
6-2 : Le plan de communication interne d'entreprise.....	29
6-2-1 : Définition du plan de communication interne d'entreprise.....	29
6-2-2 : L'élaboration et la mise en œuvre du plan de communication interne d'entreprise	
6-2-2-1 : L'élaboration du plan de communication interne d'entreprise.....	30
6-2-2-2 : La mise en œuvre d'un plan de communication interne d'entreprise.....	33
6-2-3 : Les objectifs du plan de communication interne d'entreprise.....	33
6-2-4 : La durée et le contenu du plan de communication interne d'entreprise.....	34
6-2-5 : Les contraintes du plan de communication interne d'entreprise.....	35
6-2-5-1 : Les contraintes internes.....	35
6-2-5-2 : Les contraintes externes.....	35
<u>Section 07</u> : La communication interne d'entreprise et les TIC (technologies de l'information et de communication)	
7-1 : Définition des TIC.....	36
7-2 : Les caractéristiques des TIC.....	36
7-3 : Le rôle des TIC dans l'organisation de la communication interne d'entreprise.....	37
7-4 : Le rôle des TIC dans l'amélioration et le développement de la communication interne d'entreprise.....	38
Conclusion.....	40
Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise	

Préambule.....	41
Section 01 : L'influence de la communication interne sur le management de l'entreprise	
1-1 : Le lien entre la communication interne et le management de l'entreprise.....	41
1-2 : La communication interne et la performance globale de l'entreprise.....	42
1-3 : La communication interne et la culture d'entreprise.....	43
1-4 : La communication interne et la motivation au travail.....	44
1-5 : La communication interne et la prise de décision.....	45
1-6 : La communication interne au service de l'accompagnement dans le changement.....	46
1-7 : La place de la communication interne dans les projets de l'entreprise.....	49
Section 02 : L'influence des problèmes de communication interne sur le management de l'entreprise	
2-1 : Définition d'un problème de communication interne d'entreprise.....	51
2-2 : Typologie des problèmes de communication interne d'entreprise.....	51
2-2-1 : Les barrières techniques.....	52
2-2-2 : Les barrières économiques.....	52
2-2-3 : Les barrières cognitives.....	52
2-2-4 : Les barrières affectives.....	52
2-3 : L'influence des problèmes de communication interne sur le management de l'entreprise.....	52
2-4 : La résolution d'un problème de communication interne d'entreprise.....	54
2-5 : Les dispositifs à mettre en place pour réussir la communication interne d'entreprise.....	55
Conclusion.....	59
Conclusion générale.....	60
Bibliographie	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Résumé	

Introduction générale

Introduction générale

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, les entreprises font face à de multiples bouleversements. Elles doivent en effet s'adapter aux métamorphoses sociétales, économiques, technologiques et humaines qui heurtent de bien fouet leurs modes d'organisation et leurs méthodes de management. Le monde économique a vécu une grande mouvance, celle du passage d'une économie de production à une économie d'information et de connaissance.

Alors que tout bouge, tout change, tout se transforme, les méthodes de management restent curieusement ancrées sur des fondamentaux, des croyances et des valeurs d'un autre âge : l'entreprise peine à appréhender les transformations dans une vision systémique, lui permettant d'analyser et d'intégrer les tendances et les facteurs émergents, afin de modifier en profondeur ses modèles et ses relations avec les collaborateurs.

La communication interne a pris aujourd'hui une place très importante, elle a acquis une position stratégique dans l'entreprise, ses missions sont situées à la croisée de trois grandes fonctions à savoir les ressources humaines, le management et la direction de communication de l'entreprise. Un bon fonctionnement de la communication interne a plusieurs effets bénéfiques, d'une part sur l'entreprise puisqu'elle va mobiliser, associer, motiver et performer les collaborateurs, ainsi que de développer la culture et les relations des entreprises, et d'autre part agir sur la communication externe.

On entend de la communication interne qu'elle informe les collaborateurs sur la vie de l'entreprise, ses différentes activités, ses évolutions, son marché etc. Cette attente concerne autant la direction générale que les collaborateurs, elle vise aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise autour d'une solidarité collective, à renforcer leur sentiment d'appartenance, ainsi à améliorer son image à l'extérieur car les collaborateurs motivés à l'interne font une entreprise aimée à l'externe, donc la communication interne permet à l'entreprise de se situer et de se positionner dans son environnement et de valoriser sa culture.

Toutefois, si la communication n'est pas bien gérée cela peut créer des problèmes qui peuvent avoir des conséquences négatives voir dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (le collaborateur de l'entreprise) comme la perte de confiance, de performance, de dynamisme...ensuite sur l'organisation (des dysfonctionnements, baisse de productivité, mauvaise image externe,...etc.

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des problèmes de communication en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation.

La prévention est certainement à mettre en avant mais l'entreprise doit avoir gérer les problèmes de communication lorsqu'ils se présentent et cette gestion ne s'improvise pas dans un couloir. Elle nécessite une connaissance, un véritable travail de fond, qui peut à long terme être profitable.

Enfin, pour répondre aux besoins de cette étude, plusieurs études ont été effectuées afin de connaître le lien qui existe entre la communication interne et le management de

Introduction générale

l'entreprise, cette relation peut correspondre au fait que l'un influence sur l'autre, ou que les deux s'influencent mutuellement.

Cadre méthodologique

Cadre méthodologique

1 : Les motifs du choix du thème :

- ✓ Le manque d'études sur ce thème m'a motivé à l'étudier ;
- ✓ L'importance du thème par rapport à la gestion des ressources humaines et au management de l'entreprise NAFTAL ;
- ✓ L'intérêt particulier que représente la communication au sein de l'entreprise NAFTAL ;

2 : Les objectifs du choix du thème :

- ✓ Acquérir des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines en général et la communication d'entreprise en particulier ;
- ✓ Découvrir l'importance de la communication au sein de l'entreprise NAFTAL ;
- ✓ Découvrir la politique et les enjeux de la communication au sein de l'entreprise NAFTAL ;
- ✓ Savoir quels sont les problèmes de communication qui existent au sein de l'entreprise NAFTAL ;
- ✓ Enfin, trouver des solutions pour surpasser les difficultés de communication interne ;

3 : La problématique :

Dans une entreprise, la communication interne est responsable des dysfonctionnements aussi divers que les problèmes de structure ou le « moral des troupes ».

En effet, alors que la communication interne dans l'entreprise se doit de préconiser le bon fonctionnement de la structure de l'entreprise. Ce qui m'a mené à me poser cette question :

01- Quel est l'impact des problèmes de communication interne sur le management de l'entreprise NAFTAL ?

Questions secondaires :

- ✓ Quel est le rôle de la communication interne dans l'entreprise NAFTAL ?
- ✓ Quels sont les problèmes de communication interne qui existent au sein de l'entreprise NAFTAL ?
- ✓ Quels sont les dispositifs pris par l'entreprise NAFTAL pour surpasser ses problèmes de communication interne ?

4 : Les hypothèses :

Dans un mémoire, une hypothèse de recherche est la réponse présumée (provisoire) à la question qui oriente une recherche. Une hypothèse est une supposition qui est faite en réponse à une question de recherche.

Cadre méthodologique

Pour répondre à mes axes de problématique et des questionnements, j'ai fait appel à des hypothèses de travail qui constitueront pour moi le guide d'orientation de mon travail de recherche.

-Première hypothèse :

La communication interne joue un rôle important dans l'entreprise.

-Deuxième hypothèse :

Une meilleure qualité de la communication interne favorise un meilleur climat socioprofessionnel.

-Troisième hypothèse :

Les problèmes de communication influencent négativement le management de l'entreprise.

5 : La méthode technique :

La méthode est l'ensemble des règles ou de procédés pour atteindre dans les meilleures conditions (temps, etc.) un objectif (une vérité) ; ainsi cet ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre une certaine fin, découverte ou preuve d'une vérité.¹

Benoit Gautier la définit comme « le mode de confrontation des idées issu à la fois de l'expérience et de l'imagination aux données concrètes dérivées de l'enquête en vue de confirmer, ou de rejeter ces idées de départ ».²

Dans chaque recherche c'est l'objet d'étude qui détermine la méthode adéquate à suivre, et pour que je puisse familiariser avec le terrain et proposer des réponses provisoires à la question de départ, et d'après la nature de ce sujet d'étude, j'ai choisi la méthode **quantitative (questionnaire)**, qui vise à analyser, comprendre, expliquer et essayer de répondre aux questions de ma problématique et d'affirmer mes hypothèses. Cette méthode est définie comme « celle qui recueille des informations compatibles d'un élément à un autre parmi l'ensemble des éléments et que cette compatibilité entre les informations c'est celle qui permet après de faire les statistiques et d'une manière générale, l'analyse quantitative des données ».³

Cette méthode permet de déterminer l'existence du phénomène étudié et l'analyser, elle m'est apparue comme un moyen efficace de tester mes hypothèses de recherche, ce qui m'a encouragé à l'utiliser pour mesurer l'impact des problèmes de communication interne sur le management de l'entreprise.

¹ Madeleine Grawitz, **Lexique des sciences sociales**, 7^{ème} édition Dalloz, Paris 2000, p275.

² Gautier Benoit, **recherche sociale de la problématique à la collecte des données**, 4^{ème} édition Québec université, Canada, 2004.

³ Raymond Boudon, **Les méthodes en sociologie**, Paris, PUF, p31.

Cadre méthodologique

6 : Définition des concepts clés :

La compréhension de mes hypothèses de recherche nécessite l'identification et la définition des concepts suivants

6-1 : La communication :

Selon le bien célèbre Larousse, le mot « communication » peut désigner « l'action de mettre en contact, en relation...une liaison ou un échange verbal entre un locuteur et un interlocuteur.

6-2: L'information :

Le dictionnaire le petit Larousse présente l'information comme : « un renseignement obtenu de quelqu'un ou sur quelque chose, ou une nouvelle communiquée.

6-3: Entreprise :

L'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente.

6-4: La communication d'entreprise :

La notion de communication d'entreprise vue au sens large peut regrouper toutes les formes de communication émanant d'une entreprise à destination de ses publics internes et externes.

6-5: La communication interne :

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise à destination de ses collaborateurs internes en vue de les informer sur l'entreprise et de son fonctionnement global.

6-6: Un collaborateur :

Dans une entreprise, un collaborateur est toute personne qui travaille au profit l'entreprise que ce soit en interne (cadres dirigeants et cadres exécutants) ou en externe (fournisseurs, distributeurs, clients, etc.).

6-7: Un problème de communication :

Dans une entreprise, un problème de communication est tout obstacle qui peut entraver la réussite de la fonction de communication (exemple : une mauvaise interprétation des messages reçus).

6-8: La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle détermine la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

6-9: La motivation :

Appliquée en monde de travail, la notion de motivation tend à se définir comme l'ensemble des éléments qui permettent à un individu d'adopter un comportement efficace en entreprise, ce dernier s'engageant alors de manière totale, volontaire et naturelle dans la réalisation de sa tâche.

6-10: L'engagement professionnel :

L'engagement professionnel est un état psychologique d'ordre motivationnel correspondant à la relation d'attachement qu'un individu éprouve à l'égard d'un métier et des pratiques lui étant associées. Cet attachement est à la fois distinct et relatif à un employeur ou à une organisation professionnelle (une entreprise).

6-11: L'implication :

La motivation est liée au collaborateur qui cherche à satisfaire ses besoins, en revanche, l'implication concerne l'attachement du collaborateur à son entreprise. Elle traduit l'adhésion du collaborateur aux valeurs de celle-ci. Le collaborateur impliqué travaille beaucoup, et plus que ce qui est attendu de lui mais il décide lui-même.

6-12: L'intégration :

Du mot latin *integrare* « renouveler, rendre entier », d'une manière générale « *faire entrer dans un ensemble plus vaste* ». ⁴

L'intégration est le fait qu'un individu adopte les normes et les valeurs d'un groupe ou d'un système social, ce qui finit par lui permettre d'adhérer et de faire partie de lui, et dans notre cas le collaborateur doit intégrer à l'entreprise pour éviter toute sorte de problème de communication interne.

6-13- Le sentiment d'appartenance :

En général :

Du latin : *pertinere* = se rapporter.

En psychologie :

Appartenance veut dire « *propriété d'être un élément d'un ensemble, est une relation indépendante de toute relation spatiale entre éléments* »⁵ selon « *PERETTI J.M* » sentiment d'appartenance c'est :

« *Sentiment du salarié de faire de l'entreprise* ».⁶

⁴ GRAWITZ.M, **Lexique des sciences sociales**, 11^{ème} édition Dalloz, Paris, 2001, intégration, p 233.

⁵ BIOCH, H. DEPRET, E. GALLO, A. et autres, **dictionnaire fondamental de la psychologie**, édition Larousse, France, 2002, appartenance, p 199.

⁶ PERETTI, Jean Marie, **dictionnaire des ressources humaines**, 2^{ème} édition Vinherth, Paris, 2001, sentiment d'appartenance, p 199.

Cadre méthodologique

Donc on peut dire que le sentiment d'appartenance revient au fait que le collaborateur interne se sent comme une partie de l'entreprise, chez lui, en allant travailler tous les jours, de participer à la réalisation des objectifs et se sentir important par rapport à l'entreprise.

Chapitre I :

L'entreprise, un espace de
communication

Préambule :

La communication est une opération vitale, dynamique, qui touche les secteurs qui consistent dans le transfert et la réception de l'information et a faire comprendre d'une personne à une autre, d'un groupe à un autre, quelque soit de nature sociale, culturelle, économique, ...etc. En considérant que l'entreprise est une existence sociale, elle rassemble un groupe d'individus qui est formée de différentes communautés à fin de travailler dans tous les domaines et dans les activités de l'organisation L'élément essentiel dans le mouvement et la dynamique de la collectivité c'est la communication interactive entre les individus dont le travail ne peut se faire sans cette dernière et on ne peut imaginer en tant qu'une personne pouvant réaliser un but sans la communication.

Section 01 : L'information et la communication :**1-1 : Définition de l'information :**

L'information est un concept de la discipline des sciences de l'information et de la communication (SIC). Au sens étymologique, « l'information » est ce qui donne une forme à l'esprit. Elle vient du verbe latin « *informare* », qui signifie « donner forme à », ou « se former une idée de ».

L'information est un ensemble organisé de données, qui constitue un message sur un phénomène ou un événement donné. L'information permet de résoudre des problèmes et de prendre des décisions, étant donné que son usage rationnel est la base de la connaissance.

Les données sont perçues au moyen des sens et, une fois intégrées, elles finissent par générer l'information nécessaire pour produire la connaissance.¹

2-2 : Définition de la communication :

Le mot « *communication* » vient du latin « *communicare* », qui signifie mettre en commun, faire part de, partage, dérivé de « *communis* » qui signifie « *commun* ».

La communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou s'il y a échange, de les mettre en commun (ex : le dialogue).²

La communication d'entreprise selon l'AFREP (association française de la relation publique) est tout ce que consiste à « *élaborer, proposer, mettre en œuvre et contrôler une politique permanente d'information et de communication, en vue d'établir, de maintenir et de développer, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'un groupe, des relations de confiance avec tout le public qui conditionne son développement et son existence* ». ³

¹ <https://lesdefinitions.fr>, consulté le 04/08/2020 à 09 :42.

² www.toupie.org, consulté le 04/08/2020 à 10 :08.

³ Bernard Dobiecki, **communication des entreprises et des organisations**, édition Marketing, SA, 1996, p135.

Section 02 : Les formes de la communication d'entreprise :

L'entreprise communique avec ses publics internes et externes. A cet effet on distingue deux types de communication :

- ✓ Une communication interne ;
- ✓ Une communication externe.

2-1 : La communication interne :

« La communication interne est l'ensemble des activités et des moyens mis en place destinés aux collaborateurs internes de l'entreprise pour les informer sur l'entreprise, ses activités, ses objectifs et son fonctionnement. Il s'agit aussi de mobiliser, d'entraîner l'adhésion des collaborateurs internes et de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise de manière à améliorer le fonctionnement global et à favoriser la construction de l'image. Cette image de l'entreprise dépend de l'image diffusée par ceux qui travaillent en son sein ».⁴

2-2 : La communication externe :

La communication externe est toute communication dirigée vers l'extérieur de l'entreprise. Elle s'appuie sur la communication événementielle et des relations publiques.⁵

La communication externe est l'ensemble des signaux émis par l'entreprise en direction de ses différents publics (clients, distributeurs, fournisseurs, etc.), dans le but d'entretenir des relations lui permettant de faciliter ses activités.

La communication externe est destinée aux publics externes de l'entreprise, elle a pour vocation d'informer le public sur l'existence de l'entreprise et ses produits et de promouvoir sa notoriété et son image dans l'environnement tout en ayant recours à des méthodes permettant de séduire le consommateur et le satisfaire en répondant à ses attentes par l'intermédiaire des différents collaborateurs extérieurs tels que les fournisseurs et les distributeurs.

⁴ DEMENT-LUGOL, A. Kempf, Rapidel Scibetta, **La communication de l'entreprise ; stratégie et pratiques**, édition Armand Colin, France, 2006.

⁵ Dobiecki Bernard, op cit, p159.

Section 03 : Les fonctions et les enjeux de la communication d'entreprise :**3-1 : Les fonctions de la communication d'entreprise :⁶**

La communication d'entreprise remplit deux grands types de fonctions

- ✓ **La première est motivationnelle :** Car elle améliore les relations sociales d'une part et permet l'émergence des solutions techniques dans la mesure où elle permet aux collaborateurs de s'exprimer sur leurs activités.
- ✓ **La deuxième est opérationnelle :** et/ou fonctionnelle, qui permet le flux d'information nécessaire pour qu'il est une interaction entre les collaborateurs et les machines pour réaliser les opérations nécessaires à la production.

La communication d'entreprise remplit d'autres fonctions et qui sont :

- ✓ Elle favorise la cohésion et l'unité des groupes sociaux par les réseaux de relations qu'elle engendre ;
- ✓ Elle permet l'accomplissement des tâches collectives à tous les niveaux du niveau le plus bas (petits groupes) au niveau élevé (l'ensemble de l'entreprise) ;
- ✓ Elle assure la promotion et la valorisation sociale des individus et des groupes dans la mesure de communiquer est une manifestation d'existence, une affirmation de soi et une prise de position qui force les collaborateurs de l'entreprise à tenir compte des opinions de celui qui parle ou du rôle qu'il veut jouer ;
- ✓ Résoudre ou diminuer les conflits, les tensions, le désordre et les désaccords au sein et à l'extérieur de l'entreprise ;
- ✓ C'est un outil de management qui aide dans le développement de l'entreprise.

3-2 : Les enjeux de la communication d'entreprise :⁷

La communication est devenue une fonction nécessaire et indispensable qui aide dans la réalisation des stratégies générales de l'entreprise puisqu'elle lui donne le sens d'acceptation, une harmonie et une cohérence des repères temporels et organisationnels et un feed-back constant.

3-2-1 : La motivation des collaborateurs et la cohésion des actions :

Les responsables de communication qui élaborent une politique et un plan de communication accordent de l'importance à la motivation des collaborateurs et constatent le rôle important qu'elle joue dans le développement et la compétitivité de l'entreprise.

Dans la réalisation de ses objectifs, l'entreprise doit s'appuyer sur la coordination des actions de l'ensemble de ses acteurs et le manque d'information peut générer des incohérences.

⁶ AIT MOKHTAR Meriem, BOUGUETTAYA Samia, **La communication interne dans l'entreprise**, institut national spécialisé dans la formation professionnelle et de gestion de Bejaia, 2008/2011, p15.

⁷ Ibid. p (16-17).

Afin de garantir la cohésion des actions, il doit avoir une diffusion de l'information assimilable et adoptée au niveau des interlocuteurs pour éviter de paralyser des actions.

Le rôle de la communication est de veiller à la coordination des actions par trois conditions :

- La connaissance des objectifs stratégiques et les plans d'action ;
- La capacité de transmettre l'information aux collaborateurs ;
- La capacité de faire remonter l'information.

La communication est un relais d'information dont on doit prendre en compte.

3-2-2 : Le changement des comportements et l'amélioration de la productivité :

Les changements rapides et perpétuels que l'entreprise subit quotidiennement l'obligent à s'adapter pour agrandir ses services. La communication est un facteur de changement qui peut aider à l'acceptation de ce dernier par le corps social en faisant la liaison entre les différents fronts de l'entreprise, car si l'ensemble des collaborateurs n'ont pas adhéré aux objectifs, le changement sera sans effet.

Grâce à la communication, l'entreprise peut proclamer son identité, la partager et régler le problème de l'intégration des collaborateurs.

Cet enjeu est le résultat des précédents, mais la communication porte d'une manière référentielle sur la diffusion des démarches, des règles et des savoirs faire et lorsqu'il y a un manque dans une fonction la communication le signale, donc elle s'interpénètre avec les autres fonctions et aide les gestionnaires des ressources humaines et autres à compléter les lacunes.

Les enjeux externes de la communication d'entreprise ne peuvent être dissociés des enjeux internes et qui sont :⁸

- L'accroissement de l'interpénétration de l'environnement interne et externe : contrairement à la conception classique les collaborateurs de l'entreprise jouent un rôle important dans l'échange de l'entreprise avec son environnement et on les surnomme « ambassadeurs » et plus cet échange est grande plus le contact est étroit ;
- L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement : De nos jours les entreprises ont de l'influence sur leur environnement (social, politique et économique) et on constate qu'elle n'est pas plus seulement un lieu de travail et de profit, mais elle dépasse à autre chose ;
- La réalisation des objectifs externes ;
- L'adaptation au changement (flexibilité).

La communication d'entreprise repose plutôt sur une logique stratégique et quelque soit la taille de l'entreprise, la communication joue un rôle fondamental pour son développement son image et sa notoriété.

⁸ NGUYEN THANH Fanelly, **La communication au service de l'entreprise**, édition economica, 1991, p43.

Conclusion :

La communication est un processus d'échange d'informations entre deux ou plusieurs personnes. La communication d'entreprise comme son nom l'indique a pour but de faciliter les échanges informationnels entre l'entreprise et ses publics internes et externes.

La communication d'entreprise regroupe une communication interne et une autre externe. La première est l'ensemble des activités et des moyens mis en place destinés aux collaborateurs internes de l'entreprise pour les informer sur cette dernière en vue d'assurer leur adhésion, de créer un sentiment d'appartenance et améliorer le fonctionnement global de l'entreprise.

La communication externe est dirigée vers l'extérieur de l'entreprise (clients, fournisseurs et distributeurs), dans le but d'entretenir des relations lui permettant de faciliter ses activités.

La communication d'entreprise remplit deux fonctions principales : la première est motivationnelle dans la mesure où elle améliore les relations sociales et permet aux collaborateurs de s'exprimer sur leurs activités. La deuxième est opérationnelle (fonctionnelle), ce qui veut dire que la communication d'entreprise permet les flux d'informations nécessaires pour l'exercice des différentes activités de l'entreprise.

L'enjeu principal de la communication d'entreprise réside dans la motivation des collaborateurs et la cohésion des actions car dans la réalisation de ses objectifs, l'entreprise doit s'appuyer sur la coordination des actions de l'ensemble de ses acteurs et le manque d'information peut générer des incohérences.

La communication d'entreprise a aussi des enjeux externes tels que l'accroissement de l'interpénétration entre l'environnement interne et externe et la réalisation des objectifs externes (image et notoriété de l'entreprise).

CHAPITRE II :

Généralités sur la communication interne d'entreprise

Préambule :

Jusqu'alors les entreprises se concentraient sur la communication externe, or il s'est avéré qu'une communication interne était aussi importante et que c'était un facteur clé de sa réussite, dans le sens où celle-ci s'inscrit dans une dynamique d'échanges informationnels.

Section 01 : Présentation de la communication interne d'entreprise :

Communiquer vers l'extérieur, c'est-à-dire vers les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les banques et les partenaires, est d'une importance capitale pour les entreprises. Cependant il faut noter que la communication interne est également une discipline indispensable au succès d'une entreprise. Les collaborateurs internes sont les premiers ambassadeurs de l'entreprise, ils véhiculent ses valeurs et sa stratégie, ces derniers ne doivent pas être mis de côté dans le cadre d'une stratégie de communication interne efficace.

1-1 : L'historique de la communication interne d'entreprise :

Au **milieu des années 1970**, après le premier choc pétrolier, la majorité des entreprises sont conduites à réduire leurs coûts. Dans le même temps elles sont amenées à rechercher une implication accrue de la part de leurs collaborateurs, car elles ont compris que leur efficacité dépend de leur engagement. C'est ainsi que qu'elles découvrent la communication interne.

A l'interne comme à l'externe, dans **la décennie suivante**, le discours change. Les entreprises évoquent l'environnement économique, parlent de leurs compétiteurs, décrivent leur vision du futur. Elles communiquent aussi sur l'évolution de leurs résultats, sur la nécessité d'améliorer la qualité et la productivité pour protéger leurs parts de marché. Les collaborateurs ont pris conscience de la fragilité de l'entreprise en même temps que du lien existant entre ses performances et leur propre sort.

La mondialisation et l'accélération du développement des nouvelles technologies vont changer la donne dans **les années 90**. Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leur apparition, les séminaires, « les inventives d'action et d'aventure » étaient particulièrement appréciés. Les actionnaires exigent plus de rentabilité. Les opinions et les informations circulent librement. La vision institutionnelle de l'entreprise se focalise sur un public externe, tandis que la communication interne s'appauvrit de ce même discours, qui « passe » de moins en moins bien auprès des collaborateurs.

Depuis une dizaine d'années, l'approche managériale est au cœur de la réflexion des collaborateurs internes : les aide à mieux assurer leur rôle, leur fournit le support et les appuis nécessaires (conseils, méthodes et outils). Cette nouvelle approche place la communication interne sur le registre du conseil et l'oblige, dans le même temps, à de plus en plus segmenter son approche.¹

¹ Valérie Perruchot Garcia, **Dynamiser sa communication interne**, édition Dunod, Paris, 2012, p 9.

1-2 : Définition de la communication interne d'entreprise :

La communication interne d'entreprise est l'une des déclinaisons de la communication d'entreprise, elle est la composante d'un système global des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel.²

« La communication interne d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des actions de communication destinées aux collaborateurs internes d'une entreprise en utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou téléconférences mais aussi les sites internet et les blogs. La communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des collaborateurs »³

On conclut de ces définitions que la communication interne d'entreprise est une fonction indissociable des autres fonctions, elle englobe l'ensemble des activités de communication à l'intérieur de l'entreprise à destination des collaborateurs internes. Elle consiste à mobiliser les membres de l'entreprise, les informer et développer leur sentiment d'appartenance.

La communication interne d'entreprise vise donc à instaurer une gestion optimisée de la relation offre/demande de l'information au sein de celle-ci.

Section 02 : Les enjeux, les règles, les objectifs et les avantages de la communication interne d'entreprise :

2-1 : Les enjeux de la communication interne d'entreprise : ⁴

Une communication vraie passe par une volonté politique (c'est un choix de management), et ses enjeux se situent à quatre niveaux : humain, organisationnel, culturel et économique.

2-1-1 : L'enjeu humain :

L'entreprise est avant tout, une communauté de femmes et d'hommes ; ceux-ci recherchent une identité, un statut, un épanouissement. Ils ont besoin d'y être reconnus.

2-1-2 : L'enjeu organisationnel :

Faciliter les échanges entre services, les divisions décloisonnées, abattre les « tours d'ivoires », faire taire les intérêts partisans, aider aussi à une prise de conscience concrète que l'entreprise est un tout et que ses fonctions sont obligatoirement complémentaires. C'est améliorer la cohésion et l'efficacité. Permettre à chacun de se situer dans cet ensemble, d'y mesurer son rôle et d'échapper à l'anonymat quand ce n'est pas à l'impression d'inutilité.

² Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, **la communication interne des entreprises**, 7^{ème} édition DUNOD, Paris, 2014, p 07.

³ Jean-Marc DECAUDIN et autres, **la communication interne**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009, p(1-2).

⁴ A. Caillot, D.Larue, G.Jacquot, M.Ghozas, « **Economie d'entreprise BTS2** », Hachette technique, p 260.

2-1-3 : L'enjeu culturel :

Communiquer, c'est développer le sentiment d'appartenance, adhérer à une histoire et à des valeurs communes, c'est partager des objectifs. Le projet d'entreprise en constitue, bien évidemment un élément important.

2-1-4 : L'enjeu économique :

L'entreprise vit grâce à ses résultats...avec ses conséquences : investissement et emploi...

La connaissance et une claire explication de la situation économique de l'entreprise constituent des facteurs de mobilisation des collaborateurs internes qu'il ne faut pas minimiser. Elle s'insère aussi dans un tissu économique local régional. A ce titre, ouvrir les portes de l'entreprise, la communication avec les structures extérieures (enseignement, municipalités, associations...), c'est faire connaître sa fonction socio-économique et renforcer indirectement le sentiment d'appartenance des collaborateurs internes.

2-2 : Les règles de la communication interne d'entreprise: ⁵

Pour réussir sa communication interne, l'entreprise doit suivre les règles suivantes :

- ✓ Les collaborateurs internes et sa représentation ont droit à l'information sur l'entreprise avant qu'elle ne soit expédiée à l'extérieur, ou, en tous cas selon les circonstances, en même temps. Surtout quand cette information concerne le devenir de l'entreprise, son organisation générale, sa direction, ses résultats, son expansion ou son repliement ;
- ✓ Les collaborateurs internes ont le droit à la même information, ce qui ne veut pas dire dans les mêmes termes, car toute information doit être adaptée à son public en quantité (avec des chiffres et des détails) et en qualité (la forme d'expression). Le fond doit rester identique sous les différences de formes, sinon cela serait vide repère et condamné ;
- ✓ Il y a une demande spécifiquement interne d'information sur la vie de l'entreprise et les difficultés qu'elle suscite. La réponse, quelle que soit la forme, écrite, ou réunion, elle doit respecter le principe de vérité, éventuellement tempère par d'autres contraintes : discrétion sur les personnes ; confidentialité.

2-3 : Les objectifs de la communication interne d'entreprise :

L'intensification de l'utilisation de la communication interne d'entreprise est directement liée aux objectifs qu'on peut lui attribuer. Ces derniers peuvent être regroupés en trois grandes catégories, informer, motiver et rassembler en particulier lorsqu'il faut gérer un changement important. Ces objectifs doivent être mis en parallèle avec les deux situations de mise en œuvre d'une communication interne : la vie courante de l'entreprise d'une part et

⁵ MOKRANI Karima, **Le rôle de la communication interne au niveau de l'entreprise NAFTAL**, Université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia, 2013/2014, p31.

d'autre part les événements exceptionnels tels que les rachats, les crises, les changements d'actionnaires et les repositionnements stratégiques.

Le choix de ces objectifs nécessite au préalable l'écoute des collaborateurs internes grâce aux différentes techniques d'étude disponibles aujourd'hui. C'est grâce à cette information que la définition de l'objectif se révélera pertinente.⁶

2-3-1 : Informer :

L'information, dans les entreprises, peut circuler de manières très différentes : descendante, information la plus classique diffusée par la direction vers les collaborateurs internes ; ascendante, c'est-à-dire des collaborateurs internes vers la direction ; horizontale ou latérale, en d'autres termes, sans aucune relation avec la hiérarchie. Ce type de message correspond la plus part temps à une information opérationnelle ou factuelle : prévenir d'une modification importante de l'actionnariat, donner un ordre, apporter des conseils sur les processus de fabrication, sur la qualité de service qu'il est fondamental dans la vie d'une entreprise car la non-connaissance des décisions des managers par les collaborateurs internes de l'entreprise risque de poser des problèmes d'implication de ces derniers qui se sentiraient plus concernés par la vie de l'entreprise. Enfin il faut remarquer que l'information doit être régulière, adaptée aux différentes catégories des collaborateurs internes visés et accessible en permanence.⁷

2-3-2 : Motiver :

Motiver les collaborateurs internes, en particulier le personnel commercial qui est souvent absent physiquement du siège social de l'entreprise, est un objectif permanent de l'ensemble des entreprises. Améliorer la motivation contribue à améliorer l'efficacité économique. La majorité des entreprises se trouvent sur des marchés très concurrentiels ou la qualité de travail fourni par les collaborateurs internes peut s'y révéler déterminante pour la performance. La création d'un climat favorable à l'efficacité professionnelle et la recherche d'une forte motivation ne peuvent être pertinentes qu'à la condition avec la gestion des ressources humaines.⁸

2-3-3 : Fédérer :

Rassembler les collaborateurs internes autour des valeurs communes de l'entreprise et d'un projet, est un objectif que toute entreprise devrait poursuivre.

Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et faire adhérer les collaborateurs internes est aujourd'hui essentiels à la performance économique.

La vie quotidienne d'une entreprise est une succession d'événements plus ou moins importants et perçus de manière plus ou moins intense par les collaborateurs internes :

⁶ Philippe MALAVAL et autres, Pentacom, communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-be, 3ème édition, Pearson France, 2012, p527.

⁷ Philippe MALAVAL et autres, op cit, p528.

⁸ Ibid., p528.

Chapitre II : Généralités sur la communication interne d'entreprise

publications de résultats, OPA ou OPE, performances commerciales, conflits sociaux...il est essentiel de regrouper les collaborateurs internes autour de la volonté de l'entreprise pour appuyer la réalisation de ces différentes actions et projets.⁹

2-3-4 : Accompagner et conseiller le management :

Un des objectifs de la communication interne consiste à aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue.

L'imbrication de la communication et management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées entre les individus et les équipes de travail.

2-4 : Les avantages de la communication interne d'entreprise :¹⁰

La communication interne d'entreprise contribue à la résolution des problèmes et apporte des répercussions positives sur l'entreprise, sur les personnes et les services assurés par l'entreprise.

- ❖ **Pour l'entreprise :** La communication interne permet de :
 - ✓ Renforcer l'esprit de la culture d'entreprise ;
 - ✓ Assurer une bonne diffusion de l'information ;
 - ✓ Adapter la structure de l'entreprise aux objectifs afin d'améliorer les résultats et tirer des bénéfices ;
 - ✓ Assurer la participation des collaborateurs et réunir toutes les ressources pour atteindre les finalités.

- ❖ **Pour les personnes :** La communication interne permet de :
 - ✓ Dynamiser les relations humaines ;
 - ✓ Motiver et créer l'adhésion des collaborateurs aux choix de l'entreprise ;
 - ✓ Favoriser le développement personnel.

- ❖ **Pour les services assurés par l'entreprise :** La communication interne permet :
 - ✓ L'amélioration de la qualité par le biais de la qualité (améliorer la qualité des services par le biais d'une bonne communication) ;
 - ✓ L'augmentation de la productivité, ce qui ramène à la réduction des prix.

Section 03 : Les volets de la communication interne d'entreprise :

La communication interne d'entreprise contient deux réseaux l'un d'eux est informel, l'autre est formel, et dans ce dernier on distingue trois modèles (volets) de communication qui tient compte du pouvoir de la position hiérarchique, et ses modèles sont les suivants :

⁹ Ibid. P528.

¹⁰ MOKRANI Karima, op cit, p (09-10).

3-1 : La communication vers le bas (descendante) : ¹¹

L'information va d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau inférieur. Il est le plus utilisé dans l'entreprise.

Elle est par nature celle qui part du haut de la pyramide hiérarchique pour parvenir aux collaborateurs internes passant par les cadres. Sa fonction première indispensable est la diffusion des informations réglementaires. Cette communication est la plus souvent le ressort de la direction des ressources humaines, ce qui justifie qu'avant tout elle doit respecter les règles du droit de travail, la présence des délégués syndicaux et de membres du comité d'entreprise.

La communication descendante contient cinq types de messages qui sont :

- ✓ Les directives au sujet de la tâche à accomplir et les instructions au poste (viser la compréhension de la tâche et son rôle vis-à-vis de l'objectif général de l'entreprise) ;
- ✓ Politiques et méthodes d'organisation ;
- ✓ Une rétroaction des collaborateurs internes au sujet du rendement ;
- ✓ L'information idéologique visant la loyauté et l'engagement face à la mission de l'entreprise.

La communication descendante reste un moyen d'information objectif (l'objectivité) au service du management et des collaborateurs de l'entreprise, leur donnant le sentiment réel d'être pris en considération et leur donnant la possibilité de se situer dans l'entreprise. La communication descendante est la plus pratiquée. Bien gérée, elle peut limiter le risque circulation des bruits et des rumeurs.

En revanche, une communication descendante seule ne suffit pas car il faut faire preuve d'ouverture et offrir aux collaborateurs internes la responsabilité de s'exprimer dans un cadre formel mais souple, laissant l'information remonter du bas jusqu'en haut de la hiérarchie.

➤ D'où la communication ascendante.

3-2 : La communication vers le haut (ascendante) : ¹²

L'information se transmet d'un niveau hiérarchique inférieur à un niveau hiérarchique supérieur, et il est utilisé dans les entreprises, selon les deux auteurs KATZ et KAHN pour communiquer quatre types de messages et qui sont :

- ✓ L'information des autres personnes de leurs problèmes ;
- ✓ L'information sur des politiques et des méthodes organisationnelles adoptées ;
- ✓ L'information sur le travail effectué et le rendement.

¹¹ Philippe MOREL, **Communication d'entreprise ; stratégie et techniques**, édition Studyramapro, Paris, 2015, p61.

¹² NGUYEN-THANH Fanelly, **La communication, une stratégie au service de l'entreprise**, édition economica, 1991, p43.

❖ Les caractéristiques de la communication ascendante :¹³

- ✓ Elle peut être provoquée ou spontanée ;
- ✓ Elle répond à quatre objectifs principaux : enquêter, détecter, stimuler et influencer ;
- ✓ Elle est formelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on connaît l'émetteur et le récepteur ;
- ✓ A l'inverse, elle est formelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on connaît l'émetteur et le récepteur ou que l'on peut les identifier ;
- ✓ Elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée ou provoquée par une information descendante ;
- ✓ Elle peut également être un feed-back quand il s'agit d'une réaction due à un changement ou à une prise de décision ;
- ✓ Elle prend la forme de revendications, rapports ou de contestations ;
- ✓ La communication ascendante est comme la communication descendante, elle s'inscrit dans le même système : émetteur, transmetteur (relais), récepteur, mais les positions s'inversent ;
- ✓ Les émetteurs sont : les ouvriers (employés), les techniciens, les agents de maîtrise et tous les cadres non décisionnaires ;
- ✓ Les récepteurs sont : les managers, les directeurs et les chefs des services ;
- ✓ Les transmetteurs (relais) sont : les cadres dans tous les cas.

3-3 : La communication horizontale :¹⁴

Ce type de communication favorise l'échange entre tous les acteurs de l'entreprise, c'est un échange d'égal à l'égal entre différents services, secteurs ou départements. Elle permet de motiver la transmission des connaissances, la rencontre des informations et d'intégrer l'ensemble des acteurs de l'organisation aux mécanismes de prise de décision. L'information horizontale permet de rassembler les collaborateurs, de fonder « l'esprit maison », et indirectement de mieux coordonner le processus de production. La communication horizontale se fait naturellement à travers des rencontres interservices, tribunes libres ouvertes dans différents supports d'information (magazines, tableaux d'affichage,...etc.).

Section 04 : L'organisation de la communication interne d'entreprise : ¹⁵

La communication interne est une fonction comme toutes les fonctions de l'entreprise, elle a son processus et sa propre organisation.

Il existe quatre possibilités envisageables pour gérer la communication interne d'une entreprise, chacune présente des avantages et des inconvénients.

¹³ Philippe MOREL, op cit, p62.

¹⁴ Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen, **Communicator, toute la communication d'entreprise**, 6ème édition, Dunod, Paris, 2012, p229.

¹⁵ www.communicationentreprise.com, consulté le 14/07/2020 à 09 :40.

4-1 : La Première possibilité :

La plus ancienne, elle consiste à rattacher la communication interne au service RH (ressources humaines) de l'entreprise. Le service RH est au courant de tout ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise, le plus proche aux collaborateurs internes, ce qui constitue un avantage crucial. L'inconvénient réside dans le fait que la fonction de communication interne est complexe et cela peut engendrer une certaine surcharge et pression pour le service RH car en plus de la gestion de la communication interne le service assure d'autres fonctions telles que la gestion des recrutements et la rémunération.

4-2 : La deuxième possibilité :

Elle à rattacher chaque type de communication à la fonction pour laquelle elle est conçue ; communication corporate dépendant de la direction générale, communication marketing dépendant de la direction marketing et communication interne dépendant de la direction des ressources humaines. Le principal avantage de cette organisation est de responsabiliser chaque direction sur la communication la concernant directement. Le danger essentiel est une incohérence de l'ensemble de la communication, chaque direction étant préoccupée de ses propres questions sans être obligatoirement sensibilisée à une harmonie entre les styles et les objets de communication.

4-3 : La troisième possibilité :

Donne la responsabilité de l'ensemble de la communication à la direction générale. Cette organisation semble convenable pour les petites et moyennes entreprises qu'à des grandes entreprises et elle mérite de garantir une forte cohérence entre l'ensemble des communications déclinées. L'inconvénient majeur réside dans le risque, pour la direction générale, de ne pas appréhender avec suffisamment de précision les problèmes de communication interne et de communication marketing et d'imposer la vision stratégique au détriment des deux autres visions.

4-4 : La quatrième possibilité :

Se trouve dans la création d'un service de communication (DIRCOM), sous la responsabilité d'un directeur de communication. Ce type d'organisation peut se décliner de deux manières différentes :

Le service de communication est un simple exécutant, un service technique qui intervient à la demande des directions générales et des autres services de l'entreprise : marketing, ressources humaines,...etc. tout en répondant aux à tous les problèmes. Cette organisation risque de rencontrer quelques difficultés à faire respecter une réelle harmonie dans les communications du fait de son absence de supériorité hiérarchique.

Le service de communication est un véritable décideur responsable de la stratégie de communication globale et du budget y afférent et l'avantage de cette organisation de garantir la cohérence de l'ensemble des communications. Par contre elle peut engendrer des conflits

Chapitre II : Généralités sur la communication interne d'entreprise

entre la direction de communication et les autres directions qui pourraient ne pas s'estimer assez comprises et soutenues.

Chaque organisation spécifique de la communication présentant des avantages et des insuffisances. L'organisation générale de l'entreprise sera en général l'élément déterminant du choix. Il arrive souvent qu'une entreprise, quelque soit l'organisation de la communication retenue, ait recours à une agence de conseil en communication interne. Ce comportement peut être motivé par la raison de la taille de l'entreprise. Dans les petites entreprises l'agence conseil se voit déléguer la quasi-intégralité de la gestion de la communication interne. Dans les entreprises de grande taille, le recours à une agence de conseil est motivé par la recherche de créativité et d'originalité.

Section 05 : Les outils et les techniques de la communication interne d'entreprise :

Les outils de communication interne d'entreprise sont au fait nombreux, et il est important de se rappeler que les collaborateurs internes est un public avide d'informations et il a été prouvé qu'un manque d'information suscite la circulation de bruits qui deviennent vite des rumeurs car paradoxalement ils bénéficient d'une assez forte crédibilité sur le principe « il n'y a pas de fumée sans feu ».

Toutefois, le public interne, sensible et créatif, nécessite une grande créativité car il se lasse vite de la répétitivité et de la routine. Ce contexte impose de faire la part des choses entre outils ponctuels et outils de base (réguliers).

5-1- : Le journal d'entreprise (version papier) : ¹⁶

Le journal d'entreprise est un support périodique d'informations sur l'entreprise) pouvant prendre l'aspect d'un magazine, d'un journal, d'une lettre d'information.

Il a pour objectif d'informer l'ensemble des collaborateurs internes sur la vie de l'entreprise (résultats économiques, décisions stratégiques, évolution des conditions de travail, opérations de communication, suivi des carrières...etc.).

Le journal d'entreprise constitue l'élément majeur de la communication interne quelque soit la forme, simple, lettre, fascicule ou magazine, noir et blanc ou en couleur, petit ou grand format, papier ordinaire ou papier glacé, le journal d'entreprise a toujours comme objectif d'informer, de motiver et de développer un sentiment d'appartenance en renforçant les solidarités internes.

❖ Les caractéristiques du journal d'entreprise : ¹⁷

- ✓ La diversité d'informations fournies qui peuvent être techniques, économiques, culturelles, ...etc. ;
- ✓ La présence d'un éditorial souvent dirigé par la direction générale.

¹⁶ www.communicationentreprise.com, consulté le 15/07/2020 à 20 :09.

¹⁷ N. D'Almeida, T.Libaert, op cit, p44.

5-2 : La note de service : ¹⁸

La note est quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise, un outil indispensable en management et elle a pour objectif de fixer des règles de fonctionnement interne (instructions rappels et ordres), de tracer des directives, d'informer sur les orientations et les modifications de tous types techniques, commerciales, organisationnelles, économiques,....etc.

5-3 : L'affichage (tableaux/panneaux d'affichage) : ¹⁹

Les tableaux ou les panneaux d'affichage permettent d'afficher des informations destinées aux collaborateurs internes, servent à la diffusion des informations légales concernant la santé, la sécurité, les droits et les devoirs fondamentaux des collaborateurs, diffusion d'information hiérarchique et salariale. Son intérêt est la rapidité de diffusion, il favorise la liberté d'expression des collaborateurs internes, développe un sentiment d'appartenance.

Le panneau d'affichage constitue un très bon outil de communication interne d'entreprise.

5-4 : La boîte à idées : ²⁰

La boîte à idées est une boîte placée à un ou plusieurs endroits dans l'entreprise afin de recevoir les réflexions et les suggestions des collaborateurs internes sur tout ce qui touche à la vie et au fonctionnement de l'entreprise. Permettre à chaque membre d'exprimer directement ses remarques et ses suggestions afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

❖ Comment rendre la boîte à idée efficace et utile ? ²¹

- ✓ Ne l'utiliser que ponctuellement pour des périodes courtes (trois semaines) ;
- ✓ Lui attribuer un thème, exemple : consultation, sécurité, environnement, innovation, etc. ;
- ✓ La rendre réceptacle (urne) et attrayante : décor, couleurs, intitulé...
- ✓ Fixer une durée à la consultation ;
- ✓ Récupérer les bulletins chaque semaine ;
- ✓ Constituer un jury selon les thèmes, qui jugera les propositions ;
- ✓ Prévoir une récompense pour les deux ou trois meilleures idées retenues ;
- ✓ Annoncer la consultation, les modalités et les récompenses ;
- ✓ Publier les résultats dans le journal interne : participation, idées primées, nature des prix.

¹⁸ Ibid. p46.

¹⁹ L.Dément, A. Kempte, M.Rapidel, C.Sciebitta, **La communication de l'entreprise ; stratégie et pratiques**, édition Armand Colin, France, 2005, p226.

²⁰ Ibid. p (224-225).

²¹ Philippe MOREL, op cit, p54.

5-5 : Les lettres au personnel : ²²

Un chef d'entreprise (ou de service), fait passer un message aux collaborateurs internes sous forme de lettres sans aucune contrainte de contenu, il peut faire le point sur l'état de l'entreprise, évoquer un thème brûlant (conséquence d'une nouvelle législation, mise au point sur des bruits qui courent...), et motiver les collaborateurs internes (réaffirmation du projet de l'entreprise, félicitation adressée aux collaborateurs...).

La lettre au personnel doit être claire (un message personnel développé en quelques paragraphes), brève (recto seulement), simple (accessible à tout lecteur).

5-6 : La revue de presse : ²³

Elle constitue l'ensemble d'articles concernant l'entreprise et son environnement regroupés et parus dans la presse quotidienne nationale et régionale. Sa périodicité varie selon la taille de l'entreprise et les événements rattachés à cette dernière.

L'objectif de cette revue pour l'entreprise est d'informer ses collaborateurs internes sur ses opérations et d'assurer la continuité entre l'environnement interne et externe de l'entreprise en vue de les sensibiliser, de donner une image positive de leur entreprise à l'extérieur.

5-7 : Le compte rendu de réunion : ²⁴

Le compte rendu de réunion est un document interne qui résume les différentes interventions faites au cours d'une réunion. Il représente un document de référence synthétique et fidèle diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion ou à d'autres personnes intéressées.

Le compte rendu est un document qui n'est pas forcément complet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges, donc il doit être rédigé et diffusé très rapidement après la réunion en indiquant des informations sur les circonstances de la réunion : la date, le lieu, l'heure de début, l'heure de fin, l'ordre du jour, les présents et les absents (excusés).

5-8 : Le rapport annuel d'activité de l'entreprise : ²⁵

Il représente un document destiné aux actionnaires et occasionnellement aux autres collaborateurs internes.

Ce rapport présente la situation de l'entreprise sur un plan humain (les ressources humaines dont dispose l'entreprise), une présentation de ses nouveautés qui concernent ses produits et services, et sur le plan financier (une présentation de ses investissements) dans le but de savoir la place de l'entreprise dans son environnement.

²² Marie-Hélène Westphalen, **Communicator**, 3^{ème} édition Dunod, 1998, p 50.

²³ HADDAD Nassira, Le rôle de la communication interne dans la motivation au travail, Université ABDERRAHMANE Mira, Bejaia, 2015, p21.

²⁴ Ibid. p19.

²⁵ Ibid. p20.

5-9 : Le livret d'accueil : ²⁶

Le livret d'accueil est un guide pour les nouvelles recrues pour leur donner des informations sur les activités et la politique de l'entreprise et sur leurs emplacements dans l'organigramme et leurs droits et devoirs ainsi que les politiques de rémunération. Il doit être mis à jour pour qu'il n'y ait pas d'informations sans intérêt et c'est grâce à ce document que le collaborateur interne construit son image de l'entreprise.

5-10 : Les réunions :

La réunion en entreprise est une assemblée de personnes qui permet d'échanger des informations ou de débattre. ²⁷

Il existe deux types de réunions, des réunions de travail et des réunions d'expression et d'information :

✓ Les réunions de travail : ²⁸

Ces réunions concernent tous les collaborateurs internes de l'entreprise pour étudier un problème dans l'entreprise qui peut être technique, commercial ou social et la recherche d'une solution.

Les réunions de travail sont considérées comme un moyen de sensibilisation aux problèmes qui font appel à la responsabilité et à la créativité qui nécessite une volonté réelle et affirmée de la part de la direction.

✓ Les réunions d'information et d'expression : ²⁹

Les réunions d'information et d'expression permettent de transmettre les informations qui concernent la vie de l'entreprise, d'un service ou d'une catégorie des collaborateurs internes. Ces réunions facilitent la tâche de l'entreprise à lever les malentendus, à recueillir l'adhésion de tous à ses objectifs en les impliquant dans la prise de décision.

Pour qu'une réunion soit efficace, il faut respecter les étapes suivantes : ³⁰

❖ Avant la réunion :

- ✓ Choisir la date ;
- ✓ Fixer une durée déterminée ;
- ✓ Sélectionner les participants afin de former un groupe homogène composé d'individus complémentaires ;
- ✓ Concevoir un animateur débat ;

²⁶ AIT MOKHTAR Meriem, BOUGUETTAYA Samia, **La communication interne dans l'entreprise**, Institut national spécialisé dans la formation professionnelle et de gestion de Bejaia, 2008/2011, p26.

²⁷ <https://www.letudiant.fr>, consulté le 16/07/2020 à 14 :30.

²⁸ HADDAD Nassira, op cit, p17.

²⁹ Ibid. p17.

³⁰ Marie-Hélène Westphalen, op cit, p102.

Chapitre II : Généralités sur la communication interne d'entreprise

✓ Assurer une logique parfaite : disposition de salle, accueil de participants, mise à la disposition du matériel nécessaire ;

❖ Pendant la réunion :

- ✓ Diriger la réunion : respecter l'ordre du jour ;
- ✓ Animer les débats et créer un climat de descente à un pont d'éviter les participants silencieux et mettre les points de convergence ;
- ✓ Faciliter le travail du groupe d'une manière à éviter le sentiment d'inutilité.

❖ Après la réunion :

- ✓ Etablir un compte rendu et le diffuser ;
- ✓ Surveiller scrupuleusement l'application des décisions et des idées qui ont été proposées lors de la réunion ;
- ✓ Prendre le cas échéant, un prochain rendez-vous avec date, lieu et ordre du jour.³¹

5-11: Les entretiens : ³²

L'entretien en face-à-face est la technique la plus adaptée à la transmission d'un message fortement personnalisé. Utilisé pour développer la motivation d'un cadre ou d'un commercial, pour discuter de l'évaluation d'un travail, pour responsabiliser un collaborateur interne sur une mission particulière. Il fait partie de la vie de l'entreprise, tout comme de sa communication interne obligatoire.

Les entretiens sont un moyen efficace pour connaître l'état d'esprit des équipes qui travaillent sur un projet. Permet d'appréhender le climat social et montre aux collaborateurs internes que l'on se préoccupe d'eux.

5-12 : Le journal téléphoné : ³³

Le journal téléphoné permet à chaque membre de l'entreprise d'écouter des informations sur elle en composant un numéro de téléphone.

Un répondeur téléphonique se déclenche alors et déroule ses messages, existe souvent en complément d'un journal écrit dont il compense la plus faible réactivité face à l'actualité.

L'entreprise peut ainsi rapidement informer ses collaborateurs internes en période de crise. Il permet également d'énoncer des événements qui seront détaillés au sein du support écrit.

Le journal téléphoné ne peut comporter que des annonces brèves. Il permet en outre de cibler un auditoire, thématiquement ou hiérarchiquement, en ne divulguant le numéro qu'à une certaine fraction des collaborateurs internes.

³¹ N.D'Almeida, T.Libaert, op cit, p50.

³² Jean-Marc, DECAUDIN, op cit, p150.

³³ N D'Almeida, T.Libaert, op cit, p50.

Chapitre II : Généralités sur la communication interne d'entreprise

Pour être efficace, ce système doit respecter des contraintes de nouveautés, de régularité et de rapidité des informations et ceci de manière attractive grâce à une présentation soignée.

5-13: Le répondeur (numéro vert) : ³⁴

Il s'agit d'une ligne ouverte aux collaborateurs internes et parfois externes qui leur donne la parole d'exprimer librement sans rendez-vous avec quiconque et rédiger une note écrite. La méthode la moins utilisée consiste à brancher un répondeur-enregistreur, à relever puis à transcrire les questions une fois par semaine, celles-ci sont ensuite triées et adressées pour réponses aux services appropriées. Si la question est d'intérêt général, la réponse sera transmise par : note écrite, réunion,...etc. Si la question est plus spécifique, il y sera répondu sous pli cacheté.

5-14 : Les rencontres inter-services : ³⁵

Il s'agit des réunions entre l'ensemble des membres d'un nombre réduit de services de l'entreprise, par exemple entre le service commercial et le service comptable.

L'idéal est que l'ensemble ne comprenne pas plus de 20 à 30 personnes de manière à ce que chacun puisse rapidement présenter et décrire son activité. Ces réunions d'une durée de deux à trois heures permettent de mieux connaître les activités des autres personnes de l'entreprise ainsi que les enjeux des différents services.

5-15: Les conférences : ³⁶

Les conférences reposent sur un exposé effectué par un cadre de l'entreprise ou par un spécialiste extérieur qui porte sur un sujet précis intéressant tout ou une partie des collaborateurs internes de l'entreprise.

Il est conseillé d'éviter les longs exposés, les explications détaillées puis veiller aux conditions de diffusion, enfin laisser le temps pour l'appropriation des messages.

5-16 : Le film d'entreprise : ³⁷

Le film d'entreprise est un court métrage présentant les activités de l'entreprise ou une partie d'entre elles ou un problème spécifique.

Dans ce cadre, il peut s'assimiler à un clip de nature institutionnelle autoporteur. C'est-à-dire qu'il ne nécessite pas d'échanges en aval de sa diffusion.

³⁴ L.Demont, A. Kempte, M.Rapidel, C.Sciebitta, op cit, p147.

³⁵ MOKRANI Karima, op cit, p50.

³⁶ HADDAD Nassira, op cit, p18.

³⁷ L.Demont, A. Kempte, M.Rapidel, C.Sciebitta, op cit, p231.

5-17: L'intranet : ³⁸

L'intranet est un réseau d'information interne exclusivement réservé aux collaborateurs internes de l'entreprise. Il utilise toutes les techniques de l'internet et favorise les échanges, l'interactivité et la réactivité instantanée si on le souhaite. Il répond donc aux besoins de la communication interne descendante, ascendante et horizontale.

L'intranet est l'un des moyens modernes utilisés dans les entreprises à fin d'informer les collaborateurs internes sur les changements et activités de leur entreprise d'une manière régulière et permanente.

Cet outil a approuvé sa fiabilité, sa performance et son adéquation par rapport aux besoins de l'entreprise. C'est un moyen récent dans l'entreprise par rapport à d'autres anciens, il est rapide et capte l'attention des collaborateurs internes.

Ce réseau interne a de multiples applications, il permet :

- ✓ D'échanger des courriers et des fichiers ;
- ✓ De diffuser des annuaires, des guides, des procédures, des comptes rendus, le journal interne et autres communiqués de presse.

Section 06 : La politique et le plan de communication interne d'entreprise :

Pour qu'ils soient réellement opérants et efficaces, la politique et le plan de communication interne d'entreprise doivent s'inscrire dans la politique générale de l'entreprise. Cela leur donne un sens et un impact en son sein.

6-1 : La politique de communication interne d'entreprise :

L'entreprise dans son fonctionnement adopte différentes politiques (GRH, gestion commerciale, une politique marketing, financière...etc.). Et parmi celles-ci on trouve une politique consacrée exclusivement à la communication interne et elle peut s'analyser en termes d'investissements, c'est-à-dire qu'elle exige des engagements financiers dans l'instant dont on espère retirer les fruits ultérieurement. ³⁹

Par définition, une politique de communication interne est un ensemble de philosophies (principes), de décisions et de règles de conduite prises par une entreprise avant l'exercice de sa fonction de communication interne en vue de réussir cette dernière et de réaliser les objectifs de la communication et ceux de l'entreprise de manière générale.

Mais il y a d'autres qui disent qu'elle représente un cadre dans lequel s'inscrit un ensemble d'instruments auxquels elle donne sens et impact à travers laquelle on donne une analyse préalable des besoins d'une entreprise. ⁴⁰

³⁸ Philippe MOREL, op cit, p58.

³⁹ DETRIE Philippe, Broyez Catherine, **la communication interne au service du management**, 2^{ème} édition LIAISONS, Paris, 2001, p31.

⁴⁰ AIT MOKHTAR Meriem, BOUGUETTAYA Samia, op cit, p 32.

Chapitre II : Généralités sur la communication interne d'entreprise

On conclut de ces définitions que la politique de la communication interne d'entreprise est un moyen utilisé afin de déterminer les besoins de l'entreprise et tracer les objectifs à atteindre.

C'est à partir de cette politique qu'on peut passer à l'élaboration d'un plan qui n'est qu'une concrétisation (mise en œuvre) de cette dernière et qui exige un engagement financier pour sa réalisation.

6-1-1: L'élaboration de la politique de communication interne d'entreprise : ⁴¹

Avant d'arrêter une politique de communication interne, l'entreprise doit en premier lieu recueillir les besoins afin de :

- ✓ Centrer et identifier la personnalité de l'entreprise (son histoire, sa culture, ses perspectives d'avenir...etc.) ;
- ✓ Localiser les zones de tension, de conflits et de mécontentements dans l'entreprise ;
- ✓ Définir les outils de communication existants et les jugements portés sur eux ;
- ✓ Faire engager l'ensemble des préoccupations de la direction et des collaborateurs internes en matière de communication.

En deuxième lieu elle essaye de définir les objectifs qui se résument à :

- ✓ Renforcer la cohésion d'une entreprise et d'entraîner la cohésion des Hommes ;
- ✓ Offrir les perspectives de promotion et du développement de leur capacité d'innovation ;
- ✓ Eviter que l'entreprise soit un lieu de mépris et de secrets et cela afin d'arriver à faire participer l'ensemble des collaborateurs internes ;
- ✓ Et finalement elle choisit les moyens à travers lesquels elle poursuit la réalisation des objectifs tracés et leur réadaptation si nécessaire.

Pour arrêter une politique de communication interne, l'entreprise poursuit trois grands objectifs correspondant aux trois phases suivantes :

-Faire connaître :

C'est la première étape où on se contente de la diffusion de l'information. Elle est une opération descendante en général.

-Faire accepter :

Là on se contente pas seulement de la diffusion de l'information mais aussi on adopte les moyens qui nous permettent de convaincre les collaborateurs internes pour qu'ils s'adhèrent et participent à l'échange de l'information et vise l'obtention d'une réaction positive.

⁴¹ Ibid., p32, 33.

-Faire agir :

C'est l'opération où le collaborateur interne utilise l'information reçue et l'utilise au bénéfice de l'entreprise en réalisant la confiance et la reconnaissance qu'on lui attribue au travail

Pour atteindre ses objectifs fixés précédemment, l'entreprise met en place des programmes rigoureux comprenant un recensement des supports d'information et de communication utilisables, une description des procédures ainsi que le repérage de leur opportunité à court et à long terme.

Pour cela, l'entreprise suit une démarche de contrôle qui s'appuie sur des instruments vérifiables prenant la forme d'enquêtes légères dans le but de mesurer périodiquement l'impact de ses actions d'information et de communication et de les réadapter pour atteindre ses objectifs fixés.

Après la définition de sa politique d'information et de communication, l'entreprise réagit pour la mise en œuvre de ses actions. Pour cela elle doit faire appel à des Hommes compétents qui réunissent le savoir, le savoir faire, le savoir être et la volonté de s'engager.

Exemple : le manager des ressources humaines ou bien le responsable de la communication interne.

6-2 : Le plan de communication interne d'entreprise :

6-2-1 : Définition du plan de communication interne d'entreprise :

D'après PHILIPPE DETRIE et CATHERINE BROYEZ « *Le plan de communication interne est une traduction opérationnelle de la stratégie, c'est un instrument de management dont l'objet est de traduire la politique de communication interne de l'entreprise en un ensemble d'actions cohérentes et ordonnées entre elles* »⁴²

De plus GARCIA Valérie-Perruchot précise que « *Le plan de communication permet d'articuler les messages clés de l'entreprise, de les rendre accessibles aux cibles visées par l'entreprise que l'on souhaite toucher et de définir les moyens tactiques pour y parvenir* »⁴³

Le plan de communication interne répond aux questions suivantes :

- ✓ Qui est informé ? Sur quoi ?
- ✓ Quelles sont les attentes des différents acteurs de l'entreprise ?
- ✓ Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ?
- ✓ Comment peut-on améliorer la circulation de l'information pour motiver les collaborateurs de l'entreprise ?
- ✓ Quelle est l'image que l'on souhaite développer dans l'esprit des collaborateurs ?

⁴² Philippe DETRIE, Catherine BROYEZ, op cit, p111.

⁴³ Garcia Valérie-Perruchot, **Dynamiser sa communication, 100% pratiques d'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2012, p78.

Chapitre II : Généralités sur la communication interne d'entreprise

- ✓ Quels sont les objectifs de la politique d'information et de communication ?
- ✓ Quels sont les cibles qu'on souhaite viser ainsi que les outils à adopter ?

On conclut de ces définitions que la mise en œuvre d'une démarche de communication interne ne peut se faire de manière empirique. Il est nécessaire d'organiser ses différentes étapes, en adéquation avec les objectifs fixés dans la politique de communication interne de l'entreprise.

6-2-2 : L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication interne d'entreprise :

6-2-2-1 : L'élaboration du plan de communication interne d'entreprise :

Le plan de communication interne d'entreprise exprime le choix des actions de communication interne sur une période allant généralement de un à trois ans. Certains plans de communication interne engagent une temporalité plus longue lorsqu'il s'agit de présenter un changement important.

Il répond à un souci de cohérence et d'efficacité ; il est un des signes de la professionnalisation de la fonction. Il présente les objectifs, les cibles, les messages, les outils et le coût d'investissement de communication.⁴⁴

L'élaboration d'un plan de communication interne d'entreprise passe par six étapes essentielles comme le montre le schéma suivant :

⁴⁴ Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, op cit, p93.

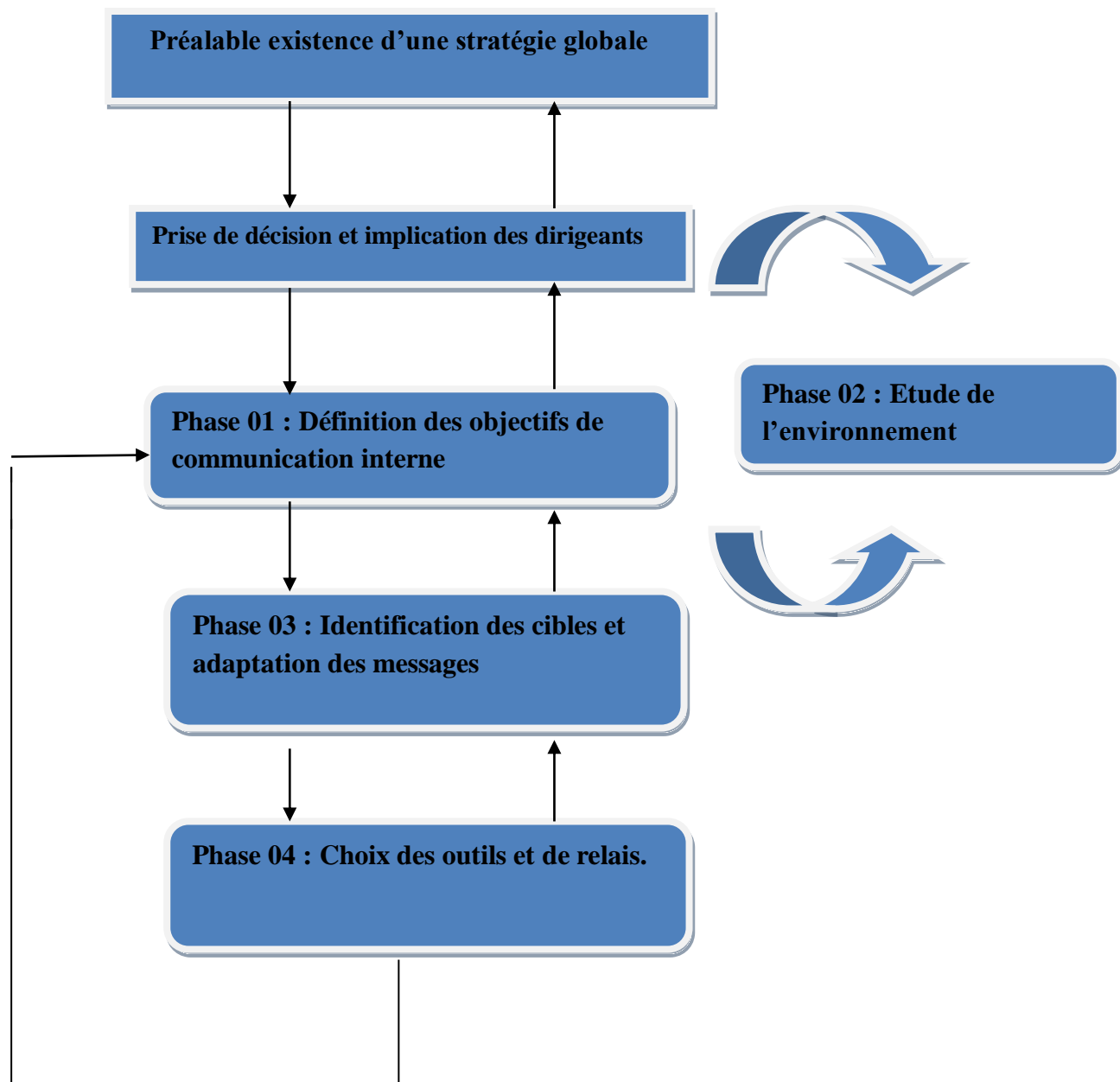


Schéma n° 1 : « Démarche globale du plan de communication interne d'entreprise ».

Source : NGUYAN-THANH Fanelly, op cit, p46.

En premier lieu il faut qu'il ait une stratégie globale, c'est-à-dire qu'auparavant l'entreprise adopte une politique globale qui permettra la réalisation de ses objectifs, et cette stratégie doit être claire et explicitée pour l'ensemble des collaborateurs, au même temps elle va constituer un comité de pilotage qui va lui permettre de faire l'inventaire de l'existant et des besoins des collaborateurs et lancer le plan.

En deuxième lieu vient l'étape de la prise de décision et de l'implication des dirigeants : Dans cette étape le chargé de communication va proposer le plan de communication à la direction afin qu'elle approuve et donne son approbation et accord pour la réalisation du plan de communication. A partir de là, la hiérarchie est impliquée dans la

Chapitre II : Généralités sur la communication interne d'entreprise

réalisation de ce plan soit d'une manière morale ou matérielle, donc elle va être obligée de financer ce plan et suivre ces étapes de réalisation.

Après avoir eu l'accord de la direction, le plan sera mis en œuvre en suivant les phases suivantes :

-Phase 01 : Définition des objectifs de communication interne :

Dans chaque entreprise, la communication interne détermine un ensemble d'objectifs à réaliser en suivant la stratégie globale de l'entreprise et ses objectifs fixés.

-Phase 02 : Etude de l'environnement socioculturel interne :

Cette étude doit porter sur l'identité physique et morale de l'entreprise et sur son environnement interne. Donc elle doit définir l'entourage où se trouvent les collaborateurs, c'est-à-dire les rites, les valeurs, groupes d'appartenances et l'histoire de l'entreprise. Aussi, elle doit étudier les relations entre les collaborateurs et leur entreprise et leur adaptation par rapport à son identité.

-Phase 03 : Identification des cibles et adaptation des messages :

Dans le plan de communication l'entreprise doit définir la cible visée, c'est-à-dire qui veut-elle toucher ? Et au même temps elle doit délimiter la catégorie à laquelle elle s'adresse, connaître ses caractéristiques, son environnement culturel et le langage avec lequel elle s'exprime. Parallèlement il est profitable d'identifier les leaders d'opinion et de préciser les canaux d'information adéquats à la cible.

L'entreprise doit formuler le message d'une manière simple, claire et sans contradiction avec les valeurs et normes de la cible et avec ses objectifs.

-Phase 04 : Choix des outils et relais :

Au sein de l'entreprise on constate la diversification des outils de communication, et dans le plan de communication le choix de ces outils est nécessaire et il repose sur différents critères tels que : la qualité de réception, coût de diffusion, possibilité de feed-back, délai de diffusion, non déformation du message, ...etc.

Enfin il y a la mise en œuvre du plan de communication ou la mise à l'épreuve au sein de l'entreprise.

Après son élaboration, le plan de communication doit être validé, adopté par la hiérarchie et accepté par l'ensemble des collaborateurs.

Le plan de communication doit être soumis à des moyens d'évaluation pour procéder à des correctifs et afin de l'actualiser en plan il doit être accepté par l'ensemble des directeurs des fonctions de l'entreprise. Il ne doit pas être médiatisé à l'extérieur de l'entreprise.

Chapitre II : Généralités sur la communication interne d'entreprise

6-2-2-2 : La mise en œuvre d'un plan de communication interne d'entreprise : ⁴⁵

La réussite et la mise en œuvre du plan de communication interne nécessitent les conditions suivantes :

- ✓ La participation de tout le monde, c'est-à-dire tous les cadres à la stratégie de communication ;
- ✓ L'intervention d'un chef de projet de communication ;
- ✓ Le respect des valeurs et de la culture de l'entreprise et du rythme de changement propre à l'entreprise ;
- ✓ Des actions concrètes autres que celles reliées à la communication proprement dites : actions liées à la formation, à l'organisation du travail et à l'appréciation des collaborateurs. Ces actions sont dans tous les cas reliées à la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ Le plan doit être communiqué en interne (avec tous les détails et les explications nécessaires) ;
- ✓ Il ne doit pas être communiqué à l'externe.

6-2-3 : Les objectifs du plan de communication interne d'entreprise :

Dans l'élaboration d'un plan de communication interne d'entreprise, il est très important de définir les objectifs opérationnels qui doivent répondre aux critères SMART, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n°01 : Les critères SMART.

Acronyme	Signification	Explication
S	Spécifique	Il est clairement exprimé.
M	Mesurable	Il est quantifiable. Ses résultats sont observables.
A	Acceptable	Il est orienté vers l'action
R	Réaliste et réalisable.	Il est possible de la réalité.
T	Limité dans le temps.	Un délai d'exécution est fixé.

Source : HALLAL Karima, HALOUANE Hafida, le rôle des technologies de l'information et de la communication dans l'amélioration de la communication interne au sein de l'entreprise, Université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia, 2017/2018, p54.

Les objectifs du plan de communication interne d'entreprise sont : ⁴⁶

- ✓ Avoir une visibilité des actions engagées ;

⁴⁵ N. D'Almeida, T.Libaert, op cit, p34.

⁴⁶ AISSAOUI Massinissa, NABET Ahmed, **La communication interne et la gestion des conflits**, Institut National Spécialisé Dans la Formation Professionnelle et de gestion, Bejaia, 2012/2015, p35.

- ✓ Faire adhérer tous les collaborateurs aux objectifs de l'entreprise, les mobiliser à cet effet et améliorer son image interne et externe ;
- ✓ Enrichir les tâches et responsabiliser ;
- ✓ Demander et justifier des budgets ;
- ✓ Gérer les budgets accordés ;
- ✓ Accompagner la mise en place d'un projet transversal.

Ces objectifs doivent être hiérarchisés selon les besoins et les objectifs généraux de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il faut identifier les catégories des collaborateurs internes visées (actionnaires, cadres gérants, cadres exécutants, ...etc.

6-2-4: Le contenu et la durée du plan de communication interne d'entreprise :

Une fois le plan de communication interne établi, cinq questions sont alors fondamentales :

- ✓ Quelle est la durée sur laquelle il doit porter ?
- ✓ Quel est son contenu effectif ?
- ✓ Doit-il être diffusé ?
- ✓ Qui est en charge du suivi du plan ?

6-2-4-1 : La durée du plan de communication interne d'entreprise: ⁴⁷

En effet considérer le plan de communication interne d'entreprise comme étant un plan annuel uniquement, c'est prendre le risque d'estimer la communication interne comme un instrument orienté à court terme.

Etablir un plan pluriannuel, c'est intégrer la communication interne au rang stratégique. Il va de soi que ce plan ne doit pas être alors la somme des plans à court terme mais bien un plan à long terme qui se décline en un ensemble d'opérations à réaliser annuellement. Il semble qu'il soit important de considérer la deuxième conception comme étant la seule acceptable car la communication interne devient de plus en plus une ressource stratégique.

6-2-4-2 : Le contenu du plan de communication interne d'entreprise : ⁴⁸

- ❖ **Dans la partie long terme :** Comme la communication interne est considérée comme stratégique, des éléments de politique générale à intégrer comme la mission, l'identité et le positionnement de l'entreprise ensuite les objectifs de communication interne doivent être déclinés.
- ❖ **Dans la partie court terme :** Comment décliner les éléments stratégiques en variables d'actions communicationnelles ? Cette question doit guider l'Homme de communication dans la recherche de construction d'un guide des opérations annuelles de communication interne: les moyens à utiliser et la chronologie des opérations.

⁴⁷ Philippe Boistel, *Gestion de la communication d'entreprise, aspects théoriques et pratiques*, édition Lavoisier, Paris, 2007, p148.

⁴⁸ Ibid., p (148-149).

Le plan de communication interne doit être : ⁴⁹

- ✓ Mathématiquement mesurable ;
- ✓ Financièrement budgétaire ;
- ✓ Socialement responsable ;
- ✓ Managérialement acceptable ;
- ✓ Administrativement faisable ;
- ✓ Opérationnellement atteignable ;
- ✓ Concurrentiellement distinguable ;
- ✓ Conceptuellement explicable ;
- ✓ Stratégiquement durable ;
- ✓ Tactiquement modulable.

6-2-5 : Les contraintes du plan de communication interne d'entreprise : ⁵⁰

Lors de son élaboration et sa mise en œuvre, le plan de communication interne est soumis à des contraintes internes et autres externes qui doivent être prises en considération.

6-2-5-1 : Les contraintes internes :

- ✓ Suivre le rythme de l'entreprise, par exemple en cas d'innovation technologique ;
- ✓ S'adapter à la disponibilité des émetteurs et des récepteurs parce qu'il y a un certain nombre d'acteurs avec lesquels on doit déterminer le rythme des opérations et prendre soin de transmettre le message aux différents collaborateurs ;
- ✓ S'adapter aux canaux de diffusion ;
- ✓ Déterminer les cibles en fonction des objectifs ;
- ✓ Doit être validé, adopté par la hiérarchie et accepté par les collaborateurs de l'entreprise ;
- ✓ Doit être soumis à des moyens d'évaluation pour procéder à des correctifs, des améliorations et des actualisations (mises à jour) ;
- ✓ Enfin, il ne doit pas être médiatisé à l'extérieur de l'entreprise.

6-2-5-2 : Les contraintes externes :

- ✓ Doit s'inscrire dans le secteur d'activité de l'entreprise et du marché qui est en évolution permanente ;
- ✓ Doit être en phase avec les autres plans conçus dans l'entreprise ;
- ✓ Doit être en phase avec les campagnes de communication externes de l'entreprise.

⁴⁹ Philippe MOREL, op, cit, p150.

⁵⁰ AIT MOKHTAR Meriem, BOUGUETTAYA Samia, op cit, p34.

Section 07 : La communication interne d'entreprise et les TIC (Technologies de l'Information et de Communication) :

7-1 : Définition des technologies de l'information et de communication :

Les technologies de l'information et de communication sont l'ensemble des techniques relatives à l'audiovisuel, aux télécommunications et à l'informatique et leurs imbrications.⁵¹

Les TIC sont l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information sous toutes formes, de la manipuler et de la transmettre en s'appuyant sur des technologies informatiques ou de télécommunication.⁵²

On conclut de ces définitions que les technologies de l'information et de communication représentent tous les nouveaux moyens et outils qui permettent de traiter (matériels et logiciels de traitement), de transmettre (réseaux et moyen de transmission et d'échange) et de conserver l'information électronique.

7-2 : Les caractéristiques des technologies de l'information et de communication : ⁵³

❖ Efficacité :

L'utilisateur des TIC est indépendant, il est récepteur et expéditeur en même temps, les partenaires dans l'opération de communication peuvent échanger des rôles et cela qui a provoqué un genre d'efficacité entre les personnes, les entreprises et autres communautés.

❖ Sans temps :

C'est-à-dire qu'on peut recevoir des courriers dans n'importe quel temps comme le cas de l'e-mail.

❖ Décentralisation :

C'est la caractéristique qui permet l'autonomie des TIC, le cas de l'internet qui possède la continuité dans le travail dans n'importe quelle situation.

Aucune partie dans le monde ne peut arrêter l'internet parce que c'est un réseau de communication qui communique entre les personnes et les entreprises.

❖ Connectivité :

On peut relier les appareils même s'ils sont différents dans la fabrication d'un pays ou ville de confectionnent.

⁵¹ Bernard LAMIZET, Ahmed SILM, dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, éd ellipses, Paris, 1997, p545.

⁵² Bruno HENRIET, Maurice IMBERT, **DRH : tirez partie des technologies**, édition d'organisation, 2002, p02.

⁵³ HALLAL Karima, HALOUANE Hafida, op cit, p (25-26).

❖ Mobilité :

Les utilisateurs de ces technologies peuvent bénéficier des services pendant leurs déplacements.

Exemple : l'ordinateur et le téléphone portable.

❖ Convertibilité :

Elles peuvent transmettre des informations d'un milieu à un autre.

Exemple : transmettre une lettre écoutée à une lettre écrite ou parlée comme la lecture électronique.

❖ Démastification :

C'est-à-dire qu'on peut envoyer une lettre à une autre personne comme on peut l'envoyer à d'autres personnes sans passer par la société, et on peut la maîtriser comme le cas de l'envoi du producteur au consommateur.

❖ Mondialisation ou globalisation :

C'est l'environnement où elles s'activent les TIC parce qu'elles utilisent un espace plus grand dans n'importe quelle région du monde et elles permettent des flux du capital d'information.

La décentralisation des TIC a permis de s'épanouir dans l'environnement international surtout dans la transaction des commerces qui a permis de dépasser le problème du temps et de l'espace.

7-3 : Le rôle des technologies d'information et de communication dans l'organisation de la communication interne d'entreprise : ⁵⁴

La structure organisationnelle et le système de communication interne ne peuvent être considérés séparément, ils entrent inévitablement en interaction. Une structure pyramidale par exemple rend difficile si, ce n'est pas impossible une rapide fluide de circulation de l'information à cause notamment du nombre élevé des réseaux hiérarchiques.

Ceci explique que dans telle structure les niveaux hiérarchiques sont aplatis et que tout relais d'information est devenu insignifiant. Seulement dans ce cas les possibilités de filtrer les informations (c'est-à-dire de discerner ce qui correct et de traiter de manière correcte) n'existent plus, ce qui impose au manager un nouveau comportement communicationnel.

Dans ce nouveau système de communication, les collaborateurs internes deviennent eux-mêmes les décideurs d'une information adoptée à leurs besoins et par conséquent ne

⁵⁴ HALLAL Karima, HALOUANE Hafida, op cit, p (59-60-61).

Chapitre II : Généralités sur la communication interne d'entreprise

perçoivent plus passivement l'information telle qu'elle leur était distillée sous forme de note de service ou discours.

Ainsi, le manager doit adopter un nouveau comportement communicationnel, celui d'être coordonnateur et animateur de groupes de travail et son nouveau rôle consiste alors à encourager les collaborateurs internes dans la découverte d'informations internes à l'entreprise.

La structure communicationnelle d'une entreprise apparaît comme facteur révélateur de son style de management. Ainsi, la gestion de type participative permet des échanges directs entre les individus grâce à des structures reposantes sur des échanges fréquents et transversaux.

Les avancées de l'information et des télécommunications imposent une profonde restructuration des entreprises et une remise en cause des modèles d'organisation et de management.

Les technologies de l'information et de communication favorisent trois mécanismes fondamentaux inhérents aux entreprises : la coordination, la coopération et la communication dans ses deux formes interne et externe. Ces trois mécanismes sont les concepts clés des sciences de l'organisation qui caractérisent une forme de structure qui s'impose comme la plus apte à relever les défis d'un environnement toujours plus changeant et toujours plus complexe.

7-4 : Le rôle des technologies d'information et de communication dans l'amélioration et le développement de la communication interne d'entreprise : ⁵⁵

Aujourd'hui les technologies de l'information et de communication sont devenues une priorité indispensable et très importante à l'entreprise et à toutes ses fonctionnalités. L'intégration des TIC et leur utilisation provoque un développement au niveau de la communication interne et des échanges informationnels, ce qui incite l'entreprise à des changements soit dans son organisation interne ou dans sa structure.

L'information relayée par les TIC constitue un levier stratégique et c'est grâce à l'usage des TIC qu'y a un échange et enrichissement de l'information et donc l'invention humaine est plus fréquente.

Les TIC répondent aux distances et à la dispersion des sources d'information, répondent au besoin d'actualisation des informations sans coût et sans délai.

L'utilisation des TIC permet :

- ✓ Le maintien du sentiment d'appartenance malgré les distances ;
- ✓ Faire converger des activités éclatées par la communication ;
- ✓ Pouvoir s'éloigner tout en restant branché ;

⁵⁵ Bruno Henriet, Maurice IMBERT, op cit, p (25-28).

Chapitre II : Généralités sur la communication interne d'entreprise

- ✓ Favoriser la coopération et la coordination entre les services (départements) de l'entreprise proches ou éloignés (cas de multinationales) ;
- ✓ Capitalise les connaissances : capitaliser, c'est garder en mémoire, c'est optimiser la maintenance, c'est être renseigné sur tout.

Chapitre II : Généralités sur la communication interne d'entreprise

Conclusion :

La communication interne est l'une des déclinaisons de la communication d'entreprise, destinée aux collaborateurs internes pour les informer sur l'entreprise, les mobiliser et de créer une solidarité à l'interne de l'entreprise.

Les enjeux de la communication interne d'entreprise se situent entre quatre niveaux : humain, organisationnel, culturel et économique.

L'un des objectifs de la communication interne d'entreprise consiste en l'accompagnement du management c'est-à-dire aider le management dans son rôle d'information, d'écoute, d'échange et de dialogue.

La communication interne d'entreprise a des répercussions positives sur l'entreprise de façon qu'elle assure une diffusion des informations nécessaires à la réalisation de ses finalités, sur les personnes car elle favorise le développement personnel et enfin sur les services de l'entreprise dans la mesure où elle améliore la qualité des services assurés par l'entreprise par le biais de la qualité (par le biais d'une bonne communication).

La fonction de communication interne d'entreprise peut être organisée selon quatre possibilités. L'entreprise peut rattacher cette fonction au service des ressources humaines ou bien à la direction générale, comme elle peut créer un service de communication interne DIRCOM (direction de communication), indépendant et qui intervient à la demande des autres services, enfin la quatrième possibilité consiste à rattacher chaque type de communication à la fonction pour laquelle elle est conçue.

Dans l'exercice de sa fonction de communication interne l'entreprise utilise de nombreux outils tels que les tableaux d'affichage, les notes de services, les réunions et l'intranet. Toutefois, le public interne sensible et créatif, ce contexte impose à l'entreprise de faire la part des choses entre outils ponctuels et outils de base (réguliers).

La fonction de communication interne, dans une entreprise ne peut être exercée sans une politique et un plan qui constituent un guide en matière des décisions et des choix arrêtés avant de mener toute action.

Le changement imposé sur les entreprises a des empreintes sur la fonction de communication interne, aujourd'hui, on parle des technologies de l'information et de communication (TIC), ces dernières ont facilité l'organisation de cette fonction car elles encouragent les collaborateurs internes à découvrir eux-mêmes des informations sur l'entreprise, elles répondent aux distances et à la dispersion des sources d'information.

Les technologies de l'information et de communication ont bouleversé les équilibres, ce qui a fait de la communication interne une fonction indissociable des autres fonctions de l'entreprise ; elle est au cœur du management.

Chapitre III :

La communication interne et le
management de l'entreprise

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

Préambule :

Le développement de la performance organisationnelle est étroitement lié au mode de gouvernance de l'entreprise et à la posture des dirigeants vis-vis des publics internes. A cet effet le management entend placer la communication interne au cœur du système organisationnel de toute entreprise.

La communication interne intervient dans toutes les fonctions de l'entreprise à savoir le management, les processus décisionnels et d'accompagnement au changement, et influence ses composantes telles que sa culture organisationnelle et sa performance globale.

Section 01 : L'influence de la communication interne sur le management de l'entreprise :

1-1 : Le lien entre la communication interne et le management de l'entreprise :

Dans l'expression « communication managériale », il y a « communication » et « management ». Deux termes distincts, deux fonctions différentes mais aux périmètres d'action qui sont parfois bien difficile à définir : où s'arrête le management et où commence la communication interne ? De même, où s'arrête la communication interne et où commence le management ? Le management est un mode de gouvernance et la difficulté actuelle est de voir comment intégrer la communication interne, fonction légitime mais récente, dans le statut du management.

La communication interne est un outil de management car elle intervient dans toutes les fonctions de l'entreprise et ses mouvements, elle contribue à l'amélioration de ses processus de gestion et à la réalisation de ses projets. La communication interne est la seule fonction qui peut assurer l'implication de tous les collaborateurs internes et leur adhésion à ses derniers.

Parmi les objectifs de la communication interne on a celui d'accompagner et de conseiller le management car l'imbrication de la communication et management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées entre les individus et les équipes de travail.

La communication interne favorise les échanges de connaissances, d'expériences pour faire partager, développer et accélérer les progrès en décloisonnant les secteurs d'activités et en facilitant les transferts d'expériences, elles renforcent la cohérence et la réactivité des entreprises.

Le management cherche à atteindre des résultats, et le responsable de la communication interne veut prouver au manager que la communication interne peut l'y aider. Le responsable de communication interne doit travailler avec le manager pour lui montrer l'utilité de se servir de la communication interne comme outil de leadership. La communication interne est au service du mangement.¹

¹ Maurice IMBERT, Valérie Brouard, **La communication managériale ; méthodes et bonnes pratiques**, édition DUNOD, Paris, 2015, p (17-18-48-51).

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

Il est nécessaire aujourd'hui d'inclure la communication interne dans la fonction de management car c'est cette dernière qui transforme les messages stratégiques en messages opérationnels.

1-2 : La communication interne et la performance globale de l'entreprise :

La performance est un concept difficile à définir de façon précise, il existe plusieurs définitions conceptuelles et distinctives selon le contexte d'utilisation.

Caroline SELMER définit la performance comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale, elle doit se traduire physiquement. Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets, et non pas abstraits et flous. La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité.

On attend en effet du manager qu'il soit efficient, il n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un montant de coût souvent matérialisé par une enveloppe budgétaire. ²

A. Bourguignon définit la performance comme étant la réalisation des objectifs organisationnels. ³

Donc, plusieurs notions sont couramment utilisées pour exprimer la performance. Elles ont chacune un sens précis. Nous les avons présenté à partir des définitions proposées par Henri Bouquin : ⁴

- **L'économie** : Elle consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût.
- **L'efficacité** : Elle renvoie à un objectif donné et indique si ce dernier a été atteint.
- **La productivité** : Elle représente le rapport entre une production et le volume des facteurs consommés.
- **La profitabilité** : Elle exprime le rapport d'un résultat par rapport au chiffre d'affaire qui lui est associé.
- **La rentabilité** : Elle se définit par le rapport d'un profit réalisé par rapport aux capitaux investis.

Les concepts ci-dessus présentent des similitudes dans le sens et peuvent être regroupés comme suit :

- **Efficacité**= profitabilité=rentabilité.
- **Efficienc**e= Economie= productivité.

Et donc : **Performance**= **Efficacité**+**Efficienc**e

La performance sert donc à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques, humains, physiques, financier et de la gestion.

² SELMER C, **concevoir le tableau de bord**, édition DUNOD, Paris, 1998, p41.

³ BOURGUIGNON.A, **Peut-on définir la performance ?** , édition DUNOD, Paris, 2007, p 172.

⁴ BOUQUIN H, **comptabilité de gestion**, édition ellipses, Paris, mars 2002, p (172-173).

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

A cet effet, la communication interne est l'un des paramètres qualitatifs qui influence directement la performance globale de l'entreprise.

L'interaction du social et de l'économique au sein des entreprises revêt aujourd'hui une grande importance dans l'analyse de la performance organisationnelle. M Kalika (1995), parle à juste titre « d'efficacité organisationnelle », entendue comme la manière dont l'entreprise s'organise afin d'atteindre ses objectifs, et lie l'efficacité structurelle à l'analyse de quatre axes clés : le respect de la structure formelle, **les relations entre les composantes de l'entreprise, la qualité de la circulation de l'information** et la flexibilité de la structure.⁵

La réalisation des objectifs de communication interne est synonyme de l'atteinte de la performance globale de l'entreprise car la communication interne est le biais par lequel le travail est exécuté (des instructions et orientations) pour atteindre les objectifs soulignés.

1-3 : La communication interne et la culture de l'entreprise :

La culture de l'entreprise reflète les coutumes propres à l'entreprise. Ce sont les processus mis en place, le style de management, les réussites les événements marquants et les valeurs propres à l'entreprise. De ces notions naît le sentiment d'appartenance qui rejaillit sur le bien-être au travail.

La culture de l'entreprise est le climat qui soude chaque collaborateur interne de l'entreprise et qui noue les interactions entre chaque service.

La communication interne vise à entretenir et à développer la culture d'entreprise, vise à mettre en exergue le lien entre les objectifs et les missions individuels avec les objectifs globaux de l'entreprise. La communication interne doit permettre à chaque collaborateur de trouver du sens dans son emploi, de la motivation, de comprendre quelque soit son niveau hiérarchique et sa culture personnelle, car il est un acteur de la réussite de l'entreprise.⁶

L'entreprise est un lieu de différentes cultures qui forment une culture globale propre à l'entreprise, la communication interne est le biais par lequel s'échangent les cultures et se renforcent entre elles.

La culture de communication est un élément de la culture de l'entreprise en plus d'autres cultures, car y a des entreprises qui favorisent la communication interne d'autres n'accordent que peu d'importance à cette dernière.

⁵ www.memoireonline.com consulté le 20/07/2020 à 09 :00.

⁶ www.weadvocacy.fr, consulté le 20/07/2020 à 20 :28.

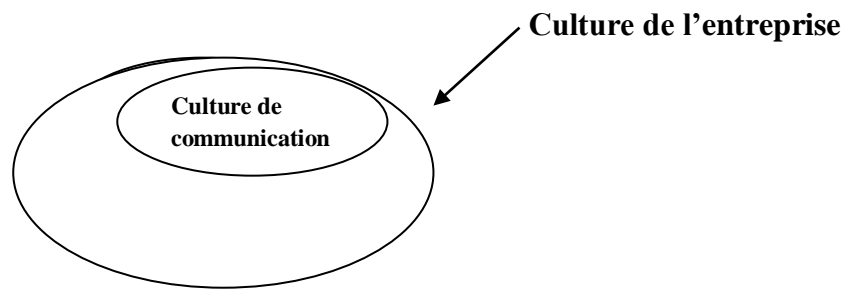


Schéma n°02 : La relation entre la communication interne et la culture de l'entreprise.

Source : réalisé par mes soins.

Les phénomènes culturels et les processus de communication sont tous deux constitutifs de toute vie collective. Le schéma ci-dessus montre cette imbrication entre la culture de l'entreprise et sa culture communicationnelle, l'importance accordée à la communication interne revient à sa culture avant tout.

La culture de l'entreprise est un ensemble complexe incluant les croyances, la morale et les arts et parmi ces derniers on a **l'art de communiquer**.

Le fonctionnement de l'entreprise est sous la dépendance de la dynamique des individus et de la dynamique des rapports entre ces individus. Elle construit ses rapports en leur communiquant du sens. Dès lors, en plus de sa structure organisationnelle, l'entreprise se dote d'un sens social. Son identité réelle, et pas seulement celle voulue par ses dirigeants, matérialise une culture spécifique. Elle va permettre d'identifier l'organisation et la différencier de ses concurrents... L'intégration du collaborateur est un aspect important du management actuel, une bonne connaissance et une adhésion à cette culture peuvent être source de performance.⁷

L'entreprise doit renforcer sa culture de communication interne en organisant des rencontres, des travaux d'équipes, des réunions de connaissances et d'expressions, des activités et loisirs...etc.) Pour renforcer sa culture globale et créer un climat de travail convivial.

1-4 : La communication interne et la motivation au travail : ⁸

Transmettre l'information ne suffit plus, la communication interne doit susciter l'adhésion des collaborateurs internes à l'entreprise, la définition d'un projet d'entreprise, l'élaboration des valeurs et partenariat avec les managers.

Ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié. Elle ne peut se contenter d'être l'outil de transmission des informations de la hiérarchie, c'est-à-dire les supérieurs hiérarchiques à l'ensemble des collaborateurs internes. Mais son véritable enjeu

⁷ <http://creg.ac-versailles.fr>, consulté le 21/07/2020 à 14 :26.

⁸ HADDAD Nassira, **Le rôle de la communication interne dans la motivation au travail**, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2015, p 25.

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs dont l'objectif premier est de les inciter à investir leur énergie à la réalisation des objectifs de l'organisation et donc les motiver.

Le collaborateur interne doit ressentir que son travail a un sens (dépend de sa perception de la variété des compétences requises, de l'identité de la tâche et de sa signification). On peut expliquer que pour qu'un collaborateur soit motivé le manager doit les informer sur les tâches à accomplir, leur importance pour l'entreprise et les compétences qu'elle exige en assurant la Participation des collaborateurs à la vie de l'entreprise et les écouter en vue de les impliquer à la réalisation des objectifs de l'organisation.

La communication interne d'entreprise contribue à la motivation des collaborateurs tant qu'ils se sentent intégrés dans le fonctionnement de l'entreprise.

Les collaborateurs internes doivent avoir connaissance de tout ce qui se passe à l'entreprise, des résultats obtenus pour qu'ils soient motivés. Les managers doivent informer les collaborateurs de l'entreprise sur les résultats du travail accompli de leurs parts en leur communiquant les objectifs attendus par l'entreprise.

Un collaborateur interne quand il arrive à satisfaire son besoin d'être informé par son responsable et connaître les résultats de ses efforts déployés au travail il aura un sentiment de fierté personnelle d'avoir une marge d'initiative au sein de l'entreprise ce qui lui permet d'être motivé.

Donc, la communication interne intervient dans la motivation des collaborateurs internes tant qu'ils sont acteurs au sein de l'entreprise.

1-5 : La communication interne d'entreprise et la prise de décision :

D'une manière simpliste, la démarche décisionnelle peut être résumée par le fait de choisir, d'arbitrer entre différentes options. Pourtant, plus qu'un acte à mettre en œuvre face à un problème à régler et/ou une opportunité à saisir, il s'agit d'un véritable processus comprenant huit étapes successives, et allant de l'identification du problème au choix d'une solution et à l'évaluation de son efficacité.⁹

Le choix du support (note, courrier électronique, affichage..) de l'information est déterminant car cela favorise la fluidité de la transmission et l'efficacité de la prise de décision selon l'objectif qui doit être atteint. Il est d'anticiper cela pour pallier les différents problèmes qui peuvent entraver la fluidité de l'information, tels que la rétention ou la profusion d'information, la lenteur de transmission, la véracité et la clarté. La prise de décision est parmi les objectifs de la communication interne et afin de préparer convenablement une prise de décision, il faut avoir à sa disposition toutes les informations nécessaires.¹⁰

⁹ Stephen Robbins, David Decenzo, **Management ; L'essentiel des concepts et des pratiques**, 6^{ème} édition Pearson Education, Paris 2008, p124.

¹⁰ **La communication interne ; outil de GRH**, « Cas de poste Maroc-fec », p 57.

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

Information → communication → Décision → Communication → Action

Source : réalisé par mes soins.

Pour décider, il faut des informations. L'entreprise, pour prendre des décisions de qualité va être amenée à rechercher des informations à l'intérieur et à l'extérieur, puis devra les traiter.

L'information ne doit pas être stockée il faut la rendre utile et pour ce faire elle doit être communiquée à la personne adéquate, c'est-à-dire capable de la traduire en une décision efficace.

La décision en son tour doit être communiquée aux collaborateurs internes chargés de sa mise en œuvre (la convertir en action).

La vie de l'entreprise est basée sur la prise de décision, cette dernière dépend des informations fournies par la communication interne. Sans information aucune décision ne peut être prise.

1-6 : La communication interne au service de l'accompagnement dans le changement :

L'entreprise est au cœur des transformations dans le cadre de ses activités de pilotage des projets et d'animation des équipes, qu'ils soient en responsabilité hiérarchique vis-à-vis d'une équipe de collaborateurs internes ou bien qu'ils aient une responsabilité fonctionnelle vis-à-vis d'un collectif de l'entreprise (réseau ou communauté d'acteurs), ou encore qu'ils soient chefs de projet et managers transversaux dans la conduite de ces projets.¹¹

Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou aux collaborateurs internes d'une entreprise en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance. Sans celui-ci, le travail de manager s'en trouverait simplifié, tout comme la planification, dans le contexte d'un lendemain identique au présent. La structuration se ferait sans peine grâce à un environnement dénué d'incertitude et n'exigeant pas d'adaptation particulière. Et rien ne serait plus simple que de prendre des décisions et de les **communiquer** car tout résultat serait prévisible avec une grande exactitude.¹²

Cependant, le changement est bien une réalité organisationnelle et sa gestion ainsi sa communication à l'intérieur de l'entreprise constitue une tâche obligatoire.¹³

La communication interne visera à faire de chaque collaborateur un acteur de l'accompagnement du changement auprès des autres collaborateurs internes. C'est une approche qui permet d'obtenir l'engagement des personnes impactées par un projet à jouer leur rôle dans ce projet et à apporter les contributions attendues liées à leur fonction et à leur rôle dans ce projet dans une relation intelligente avec l'ensemble des acteurs du projet.

¹¹ Maurice IMBERT, Valérie Brouard, op cit, p117.

¹² www.memoireonline.com consulté le 22/07/2020 à 13 :05.

¹³ Stephen Robbins, David Decenzo, op cit, p 192.

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

Les dirigeants doivent convaincre les collaborateurs internes de l'utilité et les opportunités que peut apporter un changement pour assurer leur adhésion mais aussi pour accompagner et piloter ce processus (processus du changement organisationnel).

La communication interne en entreprise se montre l'outil adéquat pour l'accompagnement du changement et le faire passer dans le quotidien de l'entreprise en jouant sur le plan psychologique et en observant les réactions.

Le développement technologique met son empreinte sur la communication interne en entreprise (les technologies de l'information et de communication) qui sont en elles même un changement dans les méthodes, processus et outils de communication interne que les entreprises doivent expliquer aux collaborateurs internes, car c'est un changement imposé par le développement technologique.

La communication interne est un élément clé de tout processus de changement comme le montre le schéma suivant :

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

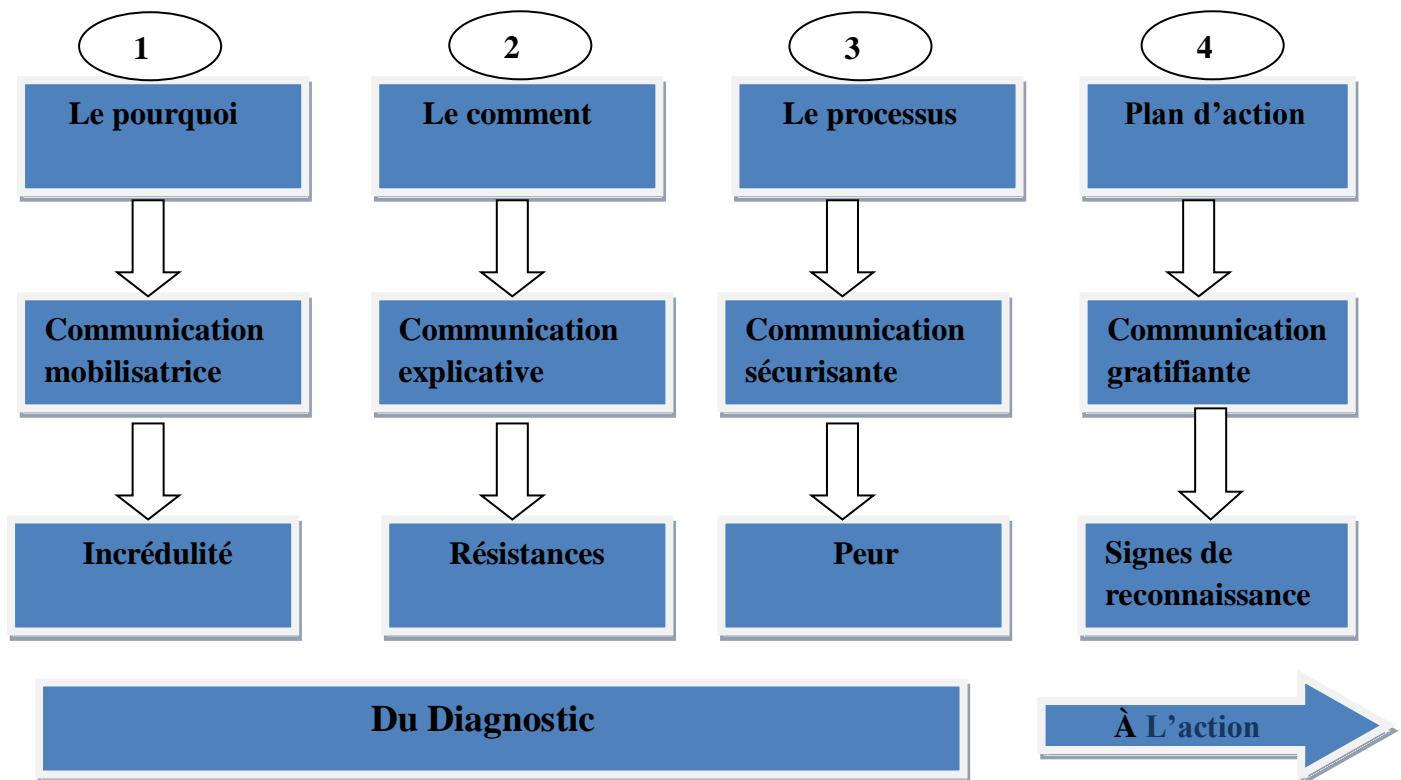


Schéma n°03 : Les étapes de conduite du changement organisationnel.

Source : Patrice Stern, Jean Schoetti, la boîte à outils du management ; 64 outils clés en main, 2ème édition DUNOD.

Le processus du changement va du diagnostic au plan d'action. Chaque étape doit être accompagnée d'une communication spécifique.

- a. **Une communication mobilisatrice** : Explique le pourquoi du changement et vise à lutter contre l'incrédulité ;
- b. **Une communication explicative** : Explique le comment pour diminuer les résistances ;
- c. **Une communication sécurisante** : Explique le processus à suivre et lutte contre les peurs ;
- d. **Une communication gratifiante** : Montre le chemin parcouru et créer les signes de reconnaissance.

Donner le sens, par une **communication adaptée à chaque étape de la conduite du changement**, est indispensable à la conduite d'un nouveau projet.

Les étapes dans la conduite d'un changement impliquent une communication stratégique. Cette communication doit se mettre en place par la mobilisation, l'engagement, l'implication des acteurs qui, au sein de l'organisation, sont indispensables pour réussir ce changement.

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

La communication du changement est destinée à donner le sens et répondre aux objections. Elle doit par ailleurs être spécifique et adaptée aux différents acteurs concernés. C'est le langage de l'action et non celui de l'analyse. La communication de changement doit permettre de réaliser deux grands types de cohérence :

- ✓ La cohérence entre l'organisation, le management, la structure et la culture de l'entreprise ;
- ✓ La cohérence dans la dynamique comportementale des acteurs.

Cependant, il ne faut pas mélanger tous les messages, la communication mobilisatrice n'est pas la même que la communication explicative ou sécurisante. Il faut diversifier les outils de communication à chaque étape de communication correspondant à une phase du processus du changement organisationnel.¹⁴

1-7 : La place de la communication interne dans les projets de l'entreprise :

L'explosion des projets dans les entreprises, que ce soit des projets de nature stratégique, organisationnelle, technique ou commerciale, constitue un véritable défi en matière de communication interne. Les projets impliquent un travail transversal entre des équipes de culture et de métiers différents. Il s'agit de mettre du lien et de faire travailler ensemble des équipes aux fonctionnements divers. La communication interne s'avère un ingrédient indispensable communication interne peut faire la preuve de son efficacité auprès du management, c'est bien la communication projet, et plus particulièrement s'il s'agit de projet de changement.

Les projets de l'entreprise et la conduite du changement permettent la valorisation de la communication interne. Là cette dernière et le management ne font qu'un ; lorsqu'il y a un projet d'entreprise le management fait appel à la fonction de communication pour expliquer aux collaborateurs internes les enjeux du projet et pourquoi elle a recours à telle ou telle décision.¹⁵

La communication interne du projet porte généralement sur les éléments suivant :¹⁶

- ✓ Le tableau de bord et de pilotage du projet,
- ✓ Le suivi du planning ;
- ✓ Le suivi budgétaire ;
- ✓ Le suivi des livrables ;
- ✓ Les retards et difficultés rencontrés ;
- ✓ Les risques du projet ;
- ✓ Les mises à jour du projet ;
- ✓ Les décisions prises.

¹⁴ Patrice Stern, Jean-Marc Schoetti, op cit.

¹⁵ Maurice IMBERT, Valérie Brouard, op cit p (161-162).

¹⁶ www.manager-go.com, consulté le 22/07/2020 à 13 :05.

❖ Les cinq étapes pour bâtir un plan de communication de projet : ¹⁷

La démarche pour concevoir un plan de communication de projet s'articule en cinq étapes :

➤ Etape 01 : Identifier et décrire les éléments constitutifs du projet opérationnel :

Identifier avec le manager/ chef de projet et avec les membres de l'équipe projet les données objectives du projet : ses délais, ses objectifs opérationnels... et les mesures que l'on a mises en place pour le réussir. La personne chargée de la communication interne sur le projet collecte toutes ces informations auprès du chef de projet et des membres du groupe projet et elle les structure.

➤ Etape 02 : Lister et segmenter toutes les cibles de communication interne :

Dans cette phase, le responsable de communication interne, avec le manager chef de projet, identifie toutes les populations directement ou indirectement concernés par le projet. Chaque population, voire parfois chaque interlocuteur, devient alors ce que l'on appelle « cible de communication interne ».

➤ Etape 03 : Concevoir les actions de communication interne par cible :

Le binôme communicant/manager aborde ici l'étape centrale de la conception d'un plan de communication : il doit d'abord identifier les objectifs de communication, puis imaginer les messages les messages clés, enchaîner sur le choix des personnes qui seront le plus à même de porter efficacement les messages pour terminer en concevant les actions de communication.

➤ Etape 04 : Structurer le planning :

Coordonner les actions entre elles et les planifier en étudiant leur enchaînement et leur calendrier à l'aide d'un tableau chronologique, c'est le but de cette étape.

➤ Etape 05 : Faire le descriptif des actions de communication internes :

Dans cette étape de préparation du plan de communication interne, il s'agit de décrire dans le délai les actions programmées afin de programmer le plan dans le temps.

➤ Mode d'emploi du plan de communication projet ; collaboration responsable communication-manager, une méthode en trois temps : ¹⁸

➤ 1^{er} temps : La réunion de démarrage :

- Le manager/ chef de projet organise une réunion du groupe projet à laquelle le communicant participe, pour collecter toutes les informations lui permettant d'identifier et de décrire les éléments constitutifs du projet, ainsi que de lister et de segmenter les cibles de communication.

¹⁷ Maurice Imbert, Valérie Brouard, op cit o (164-165-166-167-172-173).

¹⁸ Ibid. p 174.

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

- Le manager/ chef de projet fournit également au communicant la documentation de fond sur le projet pour qu'il ait toutes les données indispensables pour s'en approprier.
- Le communicant s'approprie les informations collectées, priorise les cibles et prépare la troisième étape en identifiant les objectifs de communication pour chaque cible.

➤ **2^e temps : la réunion de focalisation :**

- Le responsable communication présente au manager/ chef de projet le travail effectué
- Le manager/ chef de projet ajuste la perception du communicant et valide le travail effectué.
- Le manager/ chef de projet et le responsable communication terminent ensemble l'étape 03 (conception des actions de communication par cible).
- Au cours de cette réunion, le manager/ chef de projet peut se faire accompagner par les collaborateurs de son choix.

➤ **3^e temps : La réunion de finalisation :**

- Le responsable de communication présente au chef de projet le plan finalisé ;
- Le manager/chef de projet ajuste et valide.

Section 02 : L'influence des problèmes de communication interne sur le management de l'entreprise :

2-1 : Définition d'un problème de communication :

Communiquer n'est pas forcément évident. Entre celui qui reçoit un message et celui qui l'envoie il peut y avoir une différence d'interprétation et de compréhension.

La communication humaine n'est pas facile, pour de multiples raisons : déperdition d'informations, interprétations et divers autres facteurs.¹⁹

Par définition, un problème de communication est tout obstacle ou difficulté qui peut entraver le bon déroulement du processus de communication interne et qui peut empêcher la réussite de cette fonction au sein de l'entreprise.

2-2 : Typologie des problèmes de communication interne d'entreprise :

Quelque soit la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, la communication interne contribue à la réalisation de ses objectifs elle améliore la qualité des produits et des services, favorise la motivation, contribue à la fidélisation des collaborateurs internes et crée des valeurs partagées, mais quelque soit la communication, elle est confrontée à de multiples entraves. On parle alors de problèmes de communication interne.

¹⁹ <https://www.preventionbtp.fr>, consulté le 23/07/2020 à 10 :35

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

Afin de réduire au maximum la perte d'information, il est indispensable d'identifier les freins à la communication interne et trouver des solutions. Parfois on peut même les anticiper.

Les problèmes de communication internes les plus courants sont les suivants :²⁰

2-2-1 : Les barrières techniques :

Elles concernent les conditions physiques et matérielles de la communication interne. Elles sont liées à la nature de l'information communiquée, au moment, à la durée, au lieu de la communication interne, qui peuvent être inadaptes à la situation.

2-2-2 : Les barrières économiques :

Il peut s'agir d'une organisation trop hiérarchisée, de procédures trop compliquées ou d'une insuffisance des moyens affectés à la communication interne.

2-2-3 : Les barrières cognitives :

Relatives à la connaissance, elles reposent sur les différences entre les individus : langage ou niveau de langage (discours universitaire dans une maternelle), le cadre de référence (origine familial aisée ou très pauvre) ainsi que les cultures individuelles.

2-2-4 : Les barrières affectives :

Elles reposent sur l'attitude des individus : manque de motivation, tensions, préjugés ou manque de confiance en soi...etc. Ce sont les barrières les plus difficiles à corriger.

2-3 : L'influence des problèmes de communication interne sur le management de l'entreprise :

Une communication interne inefficace conduira les personnes à s'apprécier de moins en moins, à s'offenser, perdre confiance les uns en les autres, refuser de s'écouter et être en désaccord. Ces problèmes de communication interne, en retour, causent une restriction du flux de communication, des messages imprécis et des mauvaises interprétations.

Dans une entreprise, une mauvaise communication interpersonnelle augmente le nombre de conflits et réduit la coopération. Souvent l'ambiance de travail devient malaise et la performance collective baisse en conséquence.²¹

Une mauvaise communication interne influence directement le fonctionnement global de l'entreprise en général et son management en particulier car elle engendre :

2-3-1 : La mauvaise ambiance (un climat de travail défavorable) :

La communication interne joue un rôle déterminant dans l'établissement d'une bonne entente entre les collaborateurs et entre les chefs de l'entreprise. Une communication

²⁰ François Schmitt, Armelle Villaume, **Action et communication administrative**, édition NATHANH, 2002.

²¹ www.instituticom.com, consulté le 24/07/2020 à 08 :40.

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

insuffisante ou peu claire sur les liens hiérarchiques, un manque d'information sur les projets et les mouvements de l'entreprise contribuera à ce que les collaborateurs se sentent à « l'écart », entraînent ainsi une démotivation.²²

2-3-2 : Baisse du rendement et de productivité des collaborateurs internes :

En plus d'une rémunération insuffisante et d'une absence d'une mise en valeur des qualités et des compétences d'un collaborateur, une mauvaise communication interne peut réduire le rendement des collaborateurs de l'entreprise.

2-3-3 : Des conflits au travail :

Une mauvaise communication interne peut être la source des conflits au sein de l'entreprise qui peuvent avoir des graves conséquences négatives sur l'organisation et détourner certains efforts de leur but.

Un conflit peut aussi affecter négativement le bien être psychologique des collaborateurs internes. S'il est grave (les pensées, les idées et croyances en conflit) peuvent engendrer du ressentiment des tensions, il peut même aussi détruire la collaboration et l'esprit d'équipe.²³

2-3-4 : Le manque d'implication :

Le manque d'implication des collaborateurs internes de l'entreprise est le résultat d'une mauvaise communication interne sur les projets de l'entreprise et sur ses différentes activités.²⁴

2-3-5 : Une mauvaise prise de décision :

Toute décision prise au sein de l'entreprise a besoin d'une quantité d'informations. Si cette dernière n'est pas fournie par la communication interne, la prise de décision sera lente si ce n'est pas impossible.

2-3-6 : Une mauvaise communication interne nuit à l'image de l'entreprise :

Toute entreprise possède une véritable identité perçue en externe et en interne par l'image qu'elle renvoie.

Cette dernière est construite à partir de sa culture, de ses valeurs qu'elle incarne, de ses buts et objectifs stratégiques.²⁵

Une mauvaise communication interne nuit à l'image de l'entreprise et réduit ses chances de recrutement des nouvelles compétences et surtout provoque une démission des collaborateurs.

²² AISSAOUI Massinissa, NABET Ahmed, op cit, p31.

²³ <http://www.memoireonline.com>, consulté le 24/07/2020 à 13 :36.

²⁴ AISSAOUI Massinissa, NABET Ahmed, op cit, p31.

²⁵ www.manager-go.com, consulté le 25/07/2020 à 09 :10.

2-3-7 : L'inadaptation aux changements :

Tout changement introduit par l'entreprise ou imposé a besoin d'être communiqué à l'intérieur et parfois à l'extérieur de l'entreprise. Y a que la fonction de communication interne qui peut expliquer aux collaborateurs de l'entreprise le pourquoi du changement.

A cet effet une mauvaise communication interne du changement provoque des perturbations et une résistance fragile des collaborateurs de l'entreprise aux changements introduits.

2-4 : La résolution d'un problème de communication interne d'entreprise :

La réalisation du profit est la raison d'être de toute entreprise et son souci majeur. A cet effet elle doit tout le temps trouver des solutions aux problèmes qui peuvent l'empêcher de réaliser ses objectifs et parmi ces derniers on a les problèmes de communication interne qu'elle doit gérer avant qu'ils engendrent des effets négatifs sur son fonctionnement global.

Comme tous les problèmes rencontrés à l'intérieur de l'entreprise, le problème de communication interne suit un processus pour aboutir à sa résolution. Les étapes de ce processus sont les suivantes : ²⁶

-Etape 01 : Définir le problème à traiter :

La première étape est de bien intégrer les tenants et aboutissants de la problématique à résoudre. Et surtout de ne confondre le problème avec ses symptômes. Il convient de poser le problème pour bien comprendre toutes ses dimensions et recueillir le maximum d'informations qui faciliteront la recherche des causes.

Selon l'ampleur du problème, l'entreprise implique des collaborateurs de services différents pour élargir le point de vue sur la question (problème).

-Etape 02 : Identifier les causes :

C'est une étape clé, la recherche des sources du problème. Un point important est de bien séparer la recherche de la sélection. La première demande d'être exhaustif en listant toutes les causes possibles ayant une influence sur le problème. La seconde, plus analytique, a pour objectif d'identifier celles qui ont un poids suffisamment significatif pour être traitées.

Pour la recherche, l'entreprise dresse une liste en utilisant des méthodes comme le **brainstorming** ou le **QOOQCP** (Quoi ?, Qui ?, Où ?, Quand ?, Comment ? et Pourquoi ?).

Il ne faut rien négliger car une cause d'apparence anodine peut très bien occuper un rôle central dans la problématique traitée.

Pour la sélection des différentes causes, l'entreprise évalue et classe chaque option. Le diagramme d'**Ishikawa** fait partie des outils tout indiqués pour cette tâche.

²⁶ www.manger-go.com, consulté le 25/07/2020 à 14 :00.

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

-Etape 03 : Trouver une solution :

Comme précédemment, cette étape se divise en deux phases : la recherche et la sélection à l'aide d'outils comme le brainstorming, puis en utilisant des méthodes d'aide à la décision, comme la **matrice de décision**. Le choix de la solution prend en compte différents critères comme la facilité et la rapidité de mise en œuvre, le coût, les compétences devront être mobilisées, les risques d'effets de bord. Au final, ce n'est pas forcément celle qui a plus d'impact qui sera retenue. Il vaut parfois mieux retenir un ensemble de solutions secondaires faciles et rapides à mettre en œuvre plutôt qu'une seule, avec certes un fort impact, mais lourde et coûteuse à déployer.

Dans certains cas, la décision peut être validée par un test avant sa généralisation. L'expérimentation est toujours un excellent moyen pour vérifier la pertinence d'une décision.

-Etape 04 : Lancer les actions : mettre en œuvre la solution retenue :

Une fois le choix arrêté, il est temps de passer à l'action. Une bonne préparation maximise la qualité du déploiement. Tout commence en fixant des objectifs pour s'assurer de l'efficacité des actions.

-Etape 05 : Suivre l'efficacité de la solution et de sa mise en œuvre :

Le lancement d'actions ne peut exister sans un suivi précis à travers un tableau de bord. Dans le premier cas l'entreprise évalue la mise en œuvre d'une solution ; dans le second, la pertinence de son choix pour résoudre le problème.

➤ **Si le problème de communication n'est pas résolu, il convient de reprendre le cycle à zéro avec comme données d'entrées les résultats relevés dans la dernière étude du problème.**

Le processus de résolution d'un problème de communication interne est un processus interactif car :

- ✓ Tout au long du processus les collaborateurs communiquent entre eux et échangent des points de vue et des propositions concernant le problème à résoudre et la communication en elle-même est un processus interactif (elle n'est pas une simple transmission d'un message entre un émetteur et un récepteur).
- ✓ Il est possible de revenir aux étapes précédentes en cas de besoin.

2-5: Les dispositifs à mettre en place pour réussir la communication interne d'entreprise :

Dans un environnement en turbulence, l'entreprise a plus que jamais besoin de soigner sa communication interne pour apporter une certaine stabilité au sein de ses équipes.

Élément important de cohésion au sein des équipes, la communication interne est un vecteur de succès pour l'entreprise. A cet effet plusieurs dispositifs peuvent être mis en place pour réussir la communication interne d'entreprise.

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

2-5-1 : L'engagement des collaborateurs internes sur le positionnement de la communication comme levier de management : ²⁷

L'expérience montre que la communication ne peut se déployer dans l'entreprise que si elle est portée par la direction générale, qui est garante de la vision globale de la stratégie et du sens de la démarche. Par son rôle de décideur, le dirigeant permet de rendre la démarche légitime, de justifier l'énergie et le temps passé, ainsi que les ressources humaines et financières dédiées au projet. Pour que les managers suivent, il faut une explication claire sur la valeur ajoutée que la communication peut apporter au management quotidien.

Il faut aussi un climat de confiance, car aucun dispositif de communication interne dans l'entreprise ne peut donner ses résultats si les collaborateurs internes ne sont pas exemplaires dans leurs comportements : loyauté, équité, écoute, sens du débat et du dialogue. La valeur symbolique de l'exemplarité est une donnée majeure dans l'instauration d'une communication portée en premier lieu par les dirigeants de l'entreprise.

Le manque d'engagement de certains collaborateurs dans la communication interne réside à la fois dans le sentiment de ne pas avoir de réponse à apporter aux questions et au fait que leur rôle de communication n'est pas clairement défini. A cet égard, il est indispensable de définir un cadre de cohérence et une définition des capacités de communication.

2-5-2 : L'accompagnement des collaborateurs internes pour renforcer leurs compétences communicationnelles et relationnelles : ²⁸

La définition des compétences et du rôle des collaborateurs dans la communication n'est pas suffisante pour les engager dans un rôle d'acteurs de communication ; en effet, ils n'ont pas tout en main pour passer à l'étape suivante : organiser leur propre communication de proximité, il s'agit de donner aux collaborateurs les moyens opérationnels nécessaires et de renforcer leurs aptitudes relationnelles.

Les projets d'accompagnement des collaborateurs internes performants incluent à la fois des programmes de formation collective et des programmes d'accompagnement individuel.

2-5-3 : Une collaboration transversale : management, ressources humaines et communication interne : ²⁹

La plupart des entreprises qui ont connu des déconvenues dans la mise en place d'un dispositif de communication interne mettent en avant la déficience de collaboration entre les fonctions communication interne, ressources humaines et management, et surtout la méconnaissance des logiques et des contraintes de chacune de ces fonctions, chacun doit ainsi reconnaître l'autre dans la spécificité de sa fonction :

²⁷ Maurice IMBERT, Valérie Brouard, op cit, p (187-188-189).

²⁸ Ibid. p (189-190).

²⁹ Ibid. p (190-191).

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

- ✓ Le management, responsable de toutes les activités d l'entreprise, animateur de son équipe, connaît ses enjeux, ses problématiques et ses besoins ;
- ✓ La communication interne maîtrise une expertise liée aux techniques d'écoute, d'échange et de dialogue et à la gestion des relations ;
- ✓ Les ressources humaines ont en charge le développement et l'évaluation des compétences managériales dont les compétences communicationnelles.

Cette collaboration transversale a pour objectif de définir :

- ❖ **La dimension organisationnelle** : Connaissances de toutes le attentes et besoins des collaborateurs internes ; intégration de la mission de communication interne dans les fiches de fonction, etc.;
- ❖ **La dimension pratique** :
 - ✓ Copilotage du projet de communication de communication interne ;
 - ✓ Co-organisation de formations et d'accompagnements ;
 - ✓ Co-construction des actions et supports de communications.

2-5-4 : Une évaluation des capacités à communiquer des collaborateurs internes : ³⁰

Evaluer l'efficacité d'une démarche de communication interne permet de mesurer l'impact des messages et des actions sur la motivation collaborateurs internes. La mise en place d'une évaluation a des objectifs de connaissance et de compréhension (détection des entraves et des améliorations).

La mesure du degré de compréhension et de connaissance des messages passe par le suivi qualitatif et le suivi quantitatif de la tenue des actions (réunions, entretiens, supports...) au moyen de deux sortes d'outils :

- ✓ **Les questionnaires de connaissance** : pour tester le message est « bien passé » et mesurer l'écart entre les connaissances des collaborateurs et les informations diffusées (ex. : « Quels sont, selon vous, les axes prioritaires de la Stratégie de l'entreprise ? ») ;
- ✓ **Les entretiens qualitatifs** : en groupes, pour comprendre comment les collaborateurs appréhendent leur rôle de communication (ex. : « Les messages sont-ils clairs ? simples ? Vous sentez-vous prêts à les relayer auprès de vos équipes ? »).

2-5-5 : Une communauté managériale à faire vivre : ³¹

La création et la mise en place d'une communication interne est un levier indispensable pour susciter une dynamique collective et favoriser l'implication des collaborateurs internes dans leur rôle de communicant.

³⁰ Maurice IMBERT, Valérie Brouard, op cit p (191-192).

³¹ Ibid. p 192.

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

L'organisation d'ateliers d'échange, de séances de Co-développement entre les collaborateurs internes pour leur permettre de rompre leur isolement, d'exprimer librement leurs appréhensions, de partager leurs bonnes pratiques et de s'aider mutuellement à progresser dans le rôle de communication.

Ces lieux d'échange et de partage sont souvent une marque d'attention valorisante pour les collaborateurs internes qui ont besoin de confronter leurs pratiques et leurs doutes sur des sujets complexes.

Chapitre III : La communication interne et le management de l'entreprise

Conclusion :

L'imbrication de la « communication interne » et « management » résulte de la pratique quotidienne des relations organisées entre les individus et les équipes de travail de l'entreprise.

La communication interne est un outil du management car elle intervient dans toutes ses fonctions et ses mouvements, elle contribue à l'amélioration des méthodes de travail et des processus de gestion. La communication interne aide le management dans ses fonctions d'écoute, d'orientation et d'accompagnement.

La communication interne influence la performance globale de l'entreprise car la réalisation des objectifs de communication interne est synonyme de l'atteinte de la performance globale. En plus, la performance globale est un paramètre dépendant de tous les paramètres quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise à savoir la communication interne.

Le lien entre la culture de l'entreprise et la communication interne réside dans le fait que cette dernière est le biais par lequel s'échangent les cultures individuelles des collaborateurs internes et se renforcent entre elles.

La communication interne constitue une source de motivation des collaborateurs internes. Ces derniers ne seront motivés qu'après la satisfaction du besoin d'être informé sur tout ce que se passe dans l'entreprise.

La communication interne est au service de l'accompagnement dans le changement. La communication de ce dernier constitue une tâche obligatoire car les dirigeants de l'entreprise doivent convaincre les collaborateurs internes de l'utilité et les opportunités que peut apporter un changement pour assurer leur adhésion.

Les projets de l'entreprise impliquent un travail collectif, l'entreprise doit mobiliser ses équipes de travail afin de mener à bien, ses projets en communiquant ses éléments constitutifs à savoir : les plannings, les budgets accordés, les risques du projet, les mises à jour ainsi que les décisions prises.

Toutefois, dans l'exercice de sa fonction de communication interne, l'entreprise rencontre des problèmes qui peuvent être de nature technique, économique, cognitive ou affective.

L'entreprise doit trouver des solutions à ces problèmes car ils influencent négativement son fonctionnement global et créent des conflits au travail en mettant en place des dispositifs tels que l'instauration d'un climat de travail convivial et l'accompagnement des collaborateurs internes pour renforcer leurs compétences communicationnelles et relationnelles.

Conclusion générale

Conclusion générale

A partir des données récoltées au niveau de la recherche bibliographique, on conclut que dans l'économie actuelle, la communication d'entreprise est devenue stratégique pour les entreprises qui veulent obtenir un avantage concurrentiel et être compétitive.

Le processus de la communication d'entreprise comprend sa communication externe et interne. La première est une communication dédiée aux publics externes de l'entreprise. La deuxième à l'ensemble des collaborateurs internes.

La fin du 20^{ème} siècle est considérée autant que l'époque de la communication que ce soit au niveau des techniques utilisées ou dans la quantité d'informations demandées pour les différentes activités, ce qui a beaucoup mené à appuyer l'importance de la communication, vu la rapidité de l'évolution, la complication et l'accru de volume des entreprises, l'agrandissement de leur domination et exécutifs du travail. Ceci a mené la communication à s'éloigner de ses anciennes fonctions et de devenir autonome. L'entreprise en plus de son occupation de son grand public extérieur de clients, de fournisseurs, après avoir mis le plan stratégique de la communication extérieure, elle doit encore mettre un plan stratégique pour la communication interne pour assurer l'arrivée de l'information aux collaborateurs internes.

La communication interne est le processus par lequel l'information circule et s'échange à travers les structures formelles et informelles de l'entreprise.

La conduite de la communication interne peut être rattachée à la direction des ressources humaines, à la direction de communication ou à la direction générale. Le choix dépend de la direction que désire donner le management de l'entreprise à sa communication interne.

La communication interne de l'entreprise est un sujet qui, aujourd'hui préoccupe énormément d'entreprises, considérée comme une nécessité dont on ne peut s'en passer pour réaliser toutes les fonctions de l'entreprise, organisation, planification, prise de décision, orientation, surveillance, ...etc. On ne peut pas imaginer le fonctionnement d'une activité sans la présence de l'information qui signifie en l'absence de la communication.

La communication interne est devenue un outil de management moderne et une source de compétitivité des entreprises. C'est un moyen de partage et d'acquisition des connaissances. Elle vise la compréhension, la circulation de l'information, la confrontation et la cohésion des actions ; la communication interne est au service du management de l'entreprise.

La communication interne en entreprise prend différentes formes ; descendante, ascendante et horizontale, elle permet d'informer, de former, d'impliquer, de motiver, de fédérer les groupes de travail et de les aligner aux objectifs de l'entreprise en s'appuyant sur de multiples outils et techniques écrits, oraux ou électroniques en suivant la politique et le plan appropriés.

L'efficacité de la communication interne dépend de l'adéquation entre le sens que l'émetteur donne à son message et celui que comprend le récepteur. Elle dépend aussi de son organisation et le choix des outils à utiliser.

Conclusion générale

Ainsi que des obstacles peuvent réduire ces efficacités telles que les conditions physiques et matérielles de la communication interne, l'organisation de la fonction, obstacles socioculturels...etc.

A cet effet l'entreprise doit veiller sur le bon déroulement de sa communication interne en mettant au service de ses collaborateurs internes toutes les conditions physiques et matérielles nécessaires à savoir les outils et l'encadrement.

Néanmoins, elle doit aussi gérer ses problèmes de communication interne et trouver des solutions à ceux-ci en mettant en place des dispositifs tels que l'accompagnement des collaborateurs pour renforcer leurs compétences communicationnelles, l'organisation des ateliers d'échange et des séances de Co-développement entre les collaborateurs pour leur permettre de rompre leur isolement et d'exprimer librement leurs appréhensions, partager les bonnes pratiques et s'aider mutuellement à progresser dans leur rôle de communication.

Bibliographie :

Ouvrages traitant le thème :

1. Bernard Dobięcki, « Communication des entreprises et des organisations », édition Marketing, SA, 1996.
2. Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, « La communication interne de l'entreprise », 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2004.
3. L.Dément, A. Kempte, M.Rapidel, C.Sciobbitta, « La communication de l'entreprise ; stratégie et pratiques », édition Armand Colin, France, 2005.
4. NGUYEN-THANH Fanelly, « La communication au service de l'entreprise », édition economica, 1991.
5. Nicole D'Almeida, T.Libaert, « La communication interne des entreprises », 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2014.
6. Jean-Marc DECAUDIN et autres, « La communication interne », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2009.
7. A. Caillot, D.Larue, G.Jacquot, M.Ghozas, « Economie d'entreprise BTS2 », Hachette technique.
8. Philippe MALAVAL et autres « Pentacom, communication corporate interne, financière marketing, b-to-c et b-to-be », 3^{ème} édition, Pearson, France, 2012.
9. Philippe MOREL, « Communication d'entreprise ; stratégie et techniques », édition Studyamapro, Paris, 2015.
10. Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen, « Communication ; toute la communication d'entreprise », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2012.
11. Marie-Hélène Westphalen, « Communicator », 3^{ème} édition, DUNOD, 1998.
12. DETRIE Philippe, Broyez Catherine, « La communication interne au service du management », 2^{ème} édition, LIAISONS, Paris, 2004.
13. Gracia Valérie-Perruchot, « Dynamiser sa communication ; 100% pratique d'entreprise », édition DUNOD, Paris, 2012.
14. Philippe Boistel, « Gestion de la communication d'entreprise ; aspects théoriques et pratiques », édition LAVOISIER, Paris, 2007.
15. Bruno HENRIET, Maurice IMBERT, « DRH ; tirez partie des technologies », édition d'organisation, 2002.
16. Maurice IMBERT, Valérie Brouard, « La communication managériale ; méthodes et bonnes pratiques », édition DUNOD, Paris, 2015.

17. SELMERR. C, « Concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998.
18. BOURGUIGON. A, « Peut-on définir la performance ? », édition DUNOD, Paris, 2007.
19. BOUQUIN. H, « Comptabilité de gestion », édition ellipses, Paris, mars, 2002.
20. Stephen Robbins, David Decenzo, « Management ; l'essentiel des concepts et des pratiques », 6^{ème} édition, PEARSON Education, Paris, 2008.
21. Patrice Sterne, Jean-Schoetti, « La boîte à outils du management ; 64 outils en main », 2^{ème} édition DUNOD.
22. François Schmitt, Armelle Villaine, « Action et communication administrative », édition NATHANH, 2002.

Ouvrages méthodologiques :

1. Gautier Benoit, « recherche sociale de la problématique à la collection des données », 4^{ème} édition, Québec, Université de Canada, 2004.
2. Raymond Boudon, « Les méthodes en sociologie », Paris, PUF.

Dictionnaires :

1. Madeline GRAWITZ, « Lexique des sciences sociales », 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2000.
2. Madeline Grawitz, « Lexique des sciences sociales », 11^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2001.
3. Bioch, H. DEPRET, F. GALLO et autres, « dictionnaire fondamental de la psychologie », édition Larousse, France, 2002.
4. PERETTI, Jean Marie, « dictionnaire des ressources humaines », 2^{ème} édition Vinherth, Paris, 2001.
5. Bernard LAMIZET, Ahmed SILM, « dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication », édition ellipses, Paris, 1997.

Mémoires :

1. AIT MOKHTAR Meriem, BOUGUETTAYA Samia, « La communication interne dans l'entreprise », Institut national spécialisé dans la formation professionnelle et de gestion de Bejaia, 2008/2011.
2. MOKRANI Karima, « Le rôle de la communication interne au niveau de l'entreprise NAFTAL », Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia, 2013/2014.

3. HADDAD Nassira, « Le rôle de la communication interne dans la motivation au travail », Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia, 2015.
4. AISSAOUI Massinissa, NABET Ahmed, « La communication interne et la gestion des conflits », Institut national spécialisé dans la formation professionnelle et de gestion de Bejaia, 2012/2015.
5. HALLAL Karima, Halouane Hafida, « Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans l'amélioration de la communication interne au sein de l'entreprise », Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia, 2017/2018.

Sites internet :

1. <http://lesdefinitions.fr>
2. www.communicationentreprise.com
3. <https://www.letudiant.fr>
4. www.weadvocacy.fr
5. <http://creg.ac-versailles.fr>
6. www.manager-go.com
7. www.preventionbtp.fr
8. www.institution.com
9. <http://www.memoireonline.com>

Liste des figures

Liste des figures :

Liste des figures	Page
Figure n°1 : La démarche globale du plan de communication interne d'entreprise	31
Figure n°2 : La relation entre la communication interne et la culture de l'entreprise	44
Figure n°3 : Les étapes de la conduite du changement organisationnel	48

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Liste des tableaux	Page
Tableau n°1 : Les critères SMART	33

Résumé

La communication interne est l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein de l'entreprise à destination des collaborateurs internes. Quelque soit sa taille, l'entreprise gagne à penser sa « communication interne ».

Une entreprise est un rassemblement de personnes uniques, avec des mentalités différentes, des motivations et des valeurs distinctes. Ainsi, l'un des buts de la communication interne va être d'harmoniser tout ça, et de dissoudre les individualités dans le collectif.

La communication interne permet de répondre au besoin d'information des collaborateurs internes et donc de développer les échanges et les liens entre eux.

Mots clés : Communication interne, entreprise, collaborateurs internes, adhésion, implication, problème de communication.

