

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA – BEJAÏA
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'Etude

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Science de Gestion

Spécialité : Management des Ressources Humaines

Thème :

La communication interne dans l'entreprise

Réalisé par :

ANDJOUH Yassine

BELLOUZ Juba

Encadré par :

M. DJENANE SID Ali

ANNÉE UNIVERSITAIRE : 2019/2020

REMERCIEMENTS

Nous remercions tout d'abord notre Dieu pour la force, la volonté, la santé et la patience qu'il nous a donné durant toutes ces années d'études.

Nous tenons à remercier notre encadreur Monsieur ; DJENANE Sid Ali d'avoir mis à notre disposition sa disponibilité, ses conseils et recommandations qui nous ont été d'une réelle motivation. Soyez rassuré de notre profond respect.

Nous aimerions adresser un autre remerciement à nos très chers parents qui méritent d'être remercié vivement et chaleureusement pour le courage et le sacrifice qu'ils ont consentis pendant la durée de nos études en leurs souhaitant une longue vie pleine de joie et de santé.

Nos remerciements à l'ensemble de nos enseignants pour leurs efforts et leurs précieux conseils durant notre cursus universitaire.

Merci.

DEDICACES

J'ai un grand plaisir de dédier ce travail

A tous ceux qui m'ont été une source d'inspiration et de volonté, pour leurs sacrifices et encouragement durant toute la période de mes études.

A mon père et ma mère

A mes frères et sœurs

A mon collègue

A toutes la promotion « MRH »

A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.

A toute personne méritant mon respect.

Yassine

DEDICACES

J'ai un grand plaisir de dédier ce travail

A tous ceux qui m'ont été une source d'inspiration et de volonté, pour leurs sacrifices et encouragement durant toute la période de mes études.

A mon père et ma mère

A mes frères et sœurs

A mon collègue

A toutes la promotion « MRH »

A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.

A toute personne méritant mon respect.

Juba

Liste des abréviations

| L'abréviation | La signification |
|----------------------|--|
| RH | R essource H umaine |
| GRH | G estion des R essources H umaines |
| MIT | M assachusetts I nstitut of T echnology |
| E | E metteur |
| R | R écepteur |
| TIC | T echnologie d' I nformation et de la C ommunication |
| FRH | La F onction R essource H umaine |
| SMART | S pécifique, A ceptable, M esurable, R éalisable, L imité dans le T emps |
| ERP | E ntreprise R essource P lanning |
| Et al | Et les autres auteurs |
| Op. Cit | Œuvre déjà citée |
| DRH | D irection des R essources H umaines |

Liste des tableaux

| Numéro du tableau | Titre de tableau | Numéro de page |
|--------------------------|---|-----------------------|
| 01 | Les cinq questions de Lasswell pour analyser les médias | 09 |
| 02 | Récapitulatif de principe des objectifs « SMART » | 36 |
| 03 | Aperçu sur les choix des canaux de communication | 38 |
| 04 | Tableau de bord d'un plan de communication | 39 |

Liste des figures

| Numéro du la figure | Titre de la figure | Numéro de page |
|----------------------------|---|-----------------------|
| 01 | le code de communication | 05 |
| 02 | processus de transmission de l'information de SHANNON | 06 |
| 03 | boucle de feedback de WIENER | 08 |
| 04 | schéma de Jakobson sur la communication | 11 |
| 05 | les dimensions de la communication | 14 |
| 06 | le processus de la communication | 17 |
| 07 | les facteurs qui pouvant freiner la communication interne | 42 |

Sommaire

Introduction :..... 01

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication

Section 01 : généralité sur la communication

1 Historique et développement de la communication..... **03**

2 Définition de la communication : **03**

3 Les éléments de la communication : **04**

4 Les courants fondateurs des théories de la communication : **05**

5 La communication formelle et la communication informelle : **12**

section 02: l'entreprise un espace de communication

1 Les différents types de la communication : **13**

2 Les dimensions de la communication : **14**

3 Le processus de la communication : **15**

4 Les formes de la communication : **18**

5 La relation systémique entre la communication interne et la communication externe : **19**

Chapitre II : la communication interne

Section 01 : la communication interne : typologie, rôle et enjeux

1 Historique de la communication interne : **20**

2 Définition de la communication interne : **20**

3 Les types de la communication interne : **21**

4 Les trois enjeux principaux de la communication interne : **22**

5 Les principaux objectifs de la communication interne : **23**

| | | |
|---|--|----|
| 6 | Le rôle de la communication interne : | 24 |
| 7 | Les circuits de la communication interne : | 25 |
| 8 | Les outils et les moyens de la communication interne | 26 |

section 02: la communication interne: plan, politique et stratégie

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Les fonctions de la communication interne : | 30 |
| 2 | La politique de la communication interne : | 31 |
| 3 | La stratégie de la communication interne : | 33 |
| 4 | Le plan de la communication interne : | 34 |
| 5 | Les obstacles à la communication interne : | 40 |

Chapitre III : l'importance et l'apport de la communication interne sur la fonction RH

Section 01 : l'importance de la communication interne pour la fonction RH

| | | |
|---|---|----|
| 1 | l'évolution de la fonction RH : | 43 |
| 2 | L'importance de la communication dans la fonction RH..... | 44 |
| 3 | L'apport de la communication interne à la GRH..... | 45 |
| 4 | La communication interne et La politique RH | 46 |

Section 02 : l'apport de la communication interne sur la fonction RH

| | | |
|---|--|----|
| 1 | L'apport des TIC a la fonction RH : | 48 |
| 2 | Le rôle des RH dans la communication interne : | 52 |
| 3 | le lien entre la communication interne et la GRH : | 54 |

| | | |
|--|---------------------------|-----------|
| | Conclusion : | 57 |
|--|---------------------------|-----------|

Références bibliographiques

Introduction

Introduction

Introduction

Depuis plus d'une vingtaine d'années, la gestion de la ressource humaine est devenue un axe de gestion fondamentale pour les grandes entreprises, ces dernières engagent des grandes actions pour attirer les meilleures compétences et multiplient les investissements et les innovations pour faire de capital humain, et au cœur de toute stratégie et croissance. On trouve que la communication et l'une des pratiques de la gestion des ressources humaines qui consiste à valoriser le capital humain et qui permette d'avoir une créativité ouverte et une innovation participative de toute des acteurs, afin d'améliorer la communication interne d'une entreprise.

L'histoire de la communication est aussi ancienne que celle de l'humanité. Depuis l'antiquité, l'homme a eu besoin de communiquer. Pour cela, il met au point ; des codes, des alphabets, des langages, des paroles, des gestes, des signaux de fumée, des documents écrit tout était bon pour véhiculer le message.

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés ; elle s'est ainsi progressivement imposée comme une discipline managériale, au même titre que la gestion des ressources humaines.

Les premières formes de communication interne commencèrent avec les journaux internes d'entreprises, et cela, dès les années 1890, connaissant par la suite des étapes considérables dans son développement pendant un peu plus d'un siècle, ce qu' a lui permit de définir et identifier ses fonctions objectifs et rôles et faire apparaitre de nouveau types de communication plus exactement la communication interne et externe.

En effet « La communication interne est un pré requis de base pour la réalisation des objectifs de toute organisation, mais la pure réalité, c'est que la communication est restée un problème majeure dans les organisations ».

Aujourd'hui, la communication interne qui est un élément primordial le plus pratique, qui englobe l'ensemble des actes qui se produisent à l'intérieur de l'organisation que ce soit entre la hiérarchie et les ouvriers, et entre les ouvriers eux-mêmes tout dépend les types de la communication que ce soit, ascendante, descendante, horizontale. Car son premier rôle, c'est d'aider les salariés à comprendre la situation générale de l'entreprise, sensibiliser les

Introduction

collaborateurs aux problèmes de l'organisation, d'accroître leur sentiment d'appartenance ainsi que la productivité des employées.

Dans le cadre de notre travail de recherche qui porte sur la communication interne dans l'entreprise.

Notre recherche sait porter sur la question suivante : **quelle est l'importance de la communication interne et son rôle dans l'entreprise ?**

Pour pouvoir apporter des éléments de réponse à la question précédente, nous avons opté pour le plan de travail organisé en trois chapitres : Le premier chapitre aborde l'aperçu générale sur la communication, il est subdivisé en deux sections : La première section porte la généralité sur la communication, et La seconde section porte sur l'entreprise comme un espace de communication. Le deuxième chapitre est consacré à la communication interne, il est subdivisé en deux sections : La première porte sur la communication interne, typologie son rôle et ses enjeux. La seconde évoque la communication interne, le plan, la politique et la stratégie. On termine par le troisième chapitre qui est consacré à l'importance et l'apport de la communication interne sur la fonction ressources humaines. L'importance de la communication interne pour la fonction ressources humaines dans la première section, la deuxième section porte sur l'apport de la communication interne sur la fonction RH.

Chapitre I :
Aperçu générale sur la
communication

Chapitre I : Aperçu générale sur la communication**Section 01 : Généralité sur la communication****1. Historique et développement de la communication**

Au XX^{ème} siècle, la notion de communication apparaît dans le domaine de la science. Non pas dans les sciences dites « molles » comme les sciences humaines ou sociales, mais bien dans la science formelle, et dure.

Dans le Grand Robert de 1970, aux définitions usuelles de la communication (action de communiquer quelque chose à quelqu'un, la chose que l'on communique), est ajouté. « Science. Toute relation dynamique qui intervient dans un fonctionnement théorie des communications et de la régulation, voir cybernétique, information et communication. »¹

2. Définition de la communication :

Au sens originel, le terme communication signifie « participer à », et se rapproche du latin « communicare » : mettre en commun, être en relation.

La notion de « communion » est celle qu'on retrouve dans la langue française, au XIV^{ème} siècle.

On le voit, dans la communication avec les autres, ce rapport de la relation est essentiel : on est ensemble, et souvent, peu importe ce qu'on dit, ce qu'on communique : c'est avant tout d'être ensemble.

Selon WESTPHALEN Marie-Hélène « la Communication et le processus d'écoute et de démissions de messages et de signes à destination de public particuliers, visant l'amélioration de l'image de l'entreprise, le renforcement de ses relations, la promotion de ces produits ou services ainsi que la défense de ses intérêts. »²

Selon **BOUHAFS Abdelkrim** « Communiquer au sens strict de mot veut dire: Transmettre un message, mais s'est surtout mettre en commun (comme un) à l'aide d'un processus à double sens, dont n'est pas exclue l'équivoque, une information. La communication et avant tout une

¹ <https://zeboutte.Wordpresse.com./28/04/2015/évolution-et-histoire-du-concept-de-communication>. Consulté à (12 :36).

² WESTPHALEN Marie-Hélène, **communicator, toute la communication d'entreprise**, DUNOD, 6^{ème} édition, 2001, P.13.

perception, elle implique la transmission d'information destinées à renseigner ou à influencer une personne ou un groupe récepteur. »³

Selon **DEMONT-LUGOL Liliane** « Dans un sens général: C'est la transmission de message entre émetteurs et récepteurs; dans le sens plus précis: C'est l'ensemble des actions visant à transmettre des messages à différents publique (cible) dans le but de modifier leur niveaux de connaissance, leur attitudes ou leurs comportements. »⁴

D'après ces définitions de nos concluons que la communication signifie pour ces auteurs la transmission d'information d'un émetteur à un récepteur au niveau de différents échelons hiérarchiques grâce à des moyens qui dépendent de contexte dans lequel s'inscrit l'organisation afin de faire adhérer le personnel et maintenir des bonnes relations dans la structure de l'entreprise.

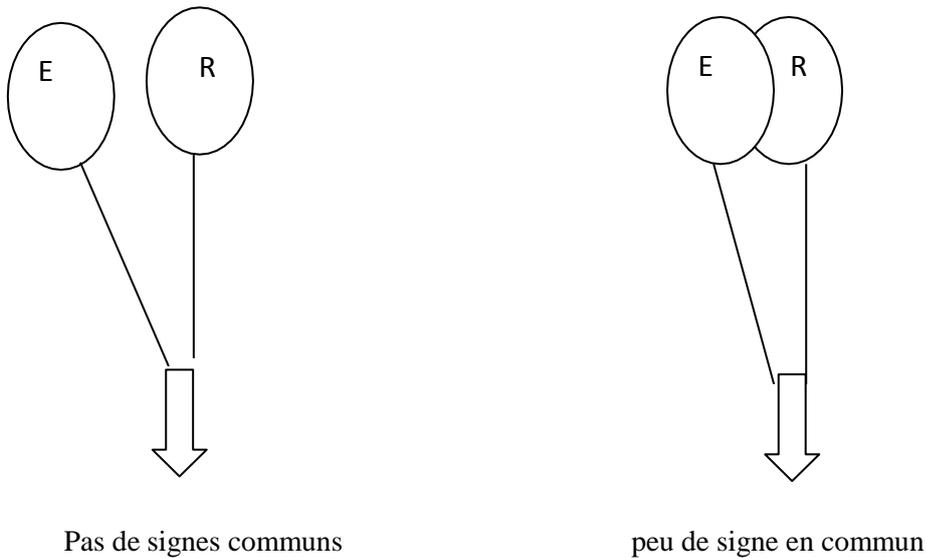
3. Les éléments de la communication :

- **L'émetteur ou destinataire :** Émet le message « oralement ou par écrit », il peut s'agir d'un individu ou d'un groupe « firme, entreprise, système »
- **le récepteur ou destinataire :** le récepteur reçoit le message, ce peut être un individu, un groupe, une machine...
- **le message :** objet de la communication contenu des informations transmises
- **le canal de communication :** Voie de circulation des messages : moyen technique auxquels le destinataire a recours pour assurer l'acheminement de son message vers le destinataire.
- **le code :** Ensemble des signes et des règles de combinaison de ces signes, constructions d'unités significatives, le destinataire identifie à ce système de signes (décodages) si son répertoire est commun avec celui de l'émetteur.

³ BOUHAFS Abdelkrim, **la communication dans l'entreprise**, office des publications universitaires, Alger, 2014, P.17.

⁴ DEMONT-LUGOL Liliane, **communication des entreprise**, 2^{ém} édition, ARMAND COLIN, lexique, P.33.

Figure n° 01 : le code de communication



Source : théorie de communication, <http://www.oned.edu.dz>, P.04.

4. Les courants fondateurs des théories de la communication :

Commençons par un retour en sources... l'élaboration de la première théorie de la communication remonte aux débuts des années 1940, à la même période que la théorie de l'information. Elle vise à formaliser le transfert d'information en conceptualisant la communication. La théorie de la communication a également pour but de modéliser la relation homme-machine établie entre les ordinateurs naissants et leurs utilisateurs.

Il existe différents modèles de la communication on cite :

4.1. La théorie de l'information selon SHANNON et WEAVER :

Il s'agit d'un modèle de communication qui porte le nom de l'ingénieur chercheur Shannon ainsi que de mathématicien, philosophe de la communication Weaver. « Cette théorie repose sur l'idée que l'information est transmise de manière linéaire depuis une source d'information (le message) entre un émetteur (d'un signal) qui entre en relation avec un récepteur pour arriver à destination ». ⁵

⁵ AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, toute la fonction communication, DUNOD, Paris, 2010, P.05.

La transmission de message peut être perturbée par des « bruit ». Cette théorie énonce une formule mathématique qui permet de quantifier et de mesurer l'information contenue dans les messages utilisant divers codes, en comparant le taux d'information de l'input à celui de l'output.⁶

Weaver a « humanisé » cette vision purement technique en introduisant l'idée d'un récepteur sémantique, qui « décode » et « recode » le message.

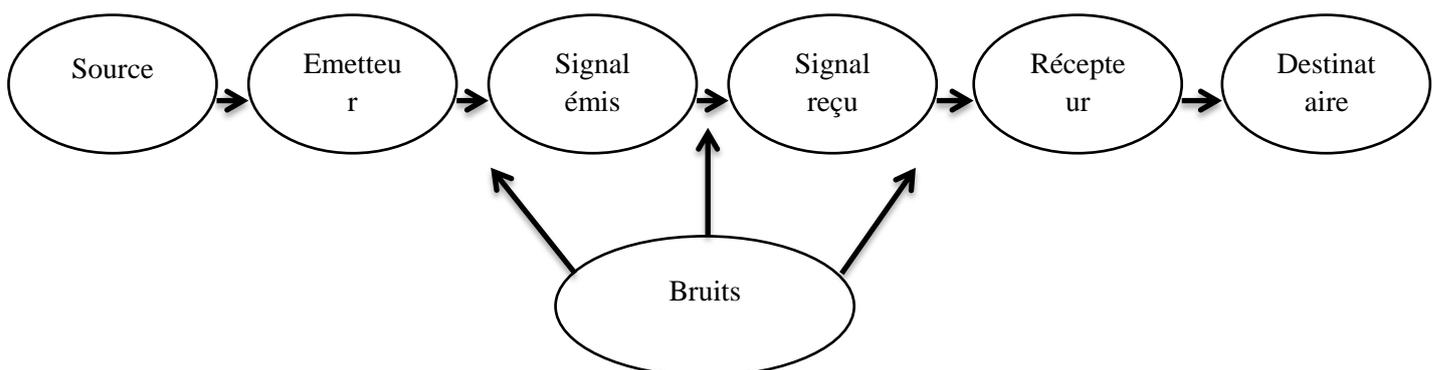
Cette théorie a pour objectif de régler les problèmes rencontrés lors des communications téléphoniques, son intérêt est de mettre en lumière les facteurs qui peuvent affecter la qualité de la communication. Parmi eux, trois sont relevés :

- Les problèmes techniques, qui agissent sur la qualité du signal.
- Les problèmes sémantiques, qui vont relever de l'interprétation par le récepteur du message émis par l'émetteur.
- Les problèmes de l'efficacité qui varie selon que le message émis a ou non l'effet désiré.

Les limites de cette première formalisation sont nombreuses :

- Elle est binaire, ignorant la multiplicité des récepteurs et des émetteurs.
- Elle s'intègre pas non plus la réaction du destinataire, quelle considère comme passif.

Figure n°02 : processus de transmission de l'information de SHANNON



Source : DECAUDIN Jean-Marc et al, la communication interne (stratégie et technique), DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2008, P. 56.

⁶ Ibid., P.05.

Le modèle positiviste de Shannon, crée dans un cadre industriel, a longtemps été la référence fondamentale des théories de la communication(Figure01) même si l'information y est plus perçue comme une grandeur statistique et non dans sens de nouvelle, il comprend une chaîne linéaire d'éléments :

La source qui est à l'origine de la transmission du message ;

L'émetteur qui transforme le message en signaux ;

Le canal qui véhicule les signaux et reconstruit le message ;

Le récepteur qui reçoit les signaux et reconstruit le message ;

Le destinataire, personne à qui le message est envoyé ;

Les bruits qui viennent éventuellement perturber les signaux pendant leur transmission.⁷

4.2. La cybernétique de WIENER : la notion de feedback

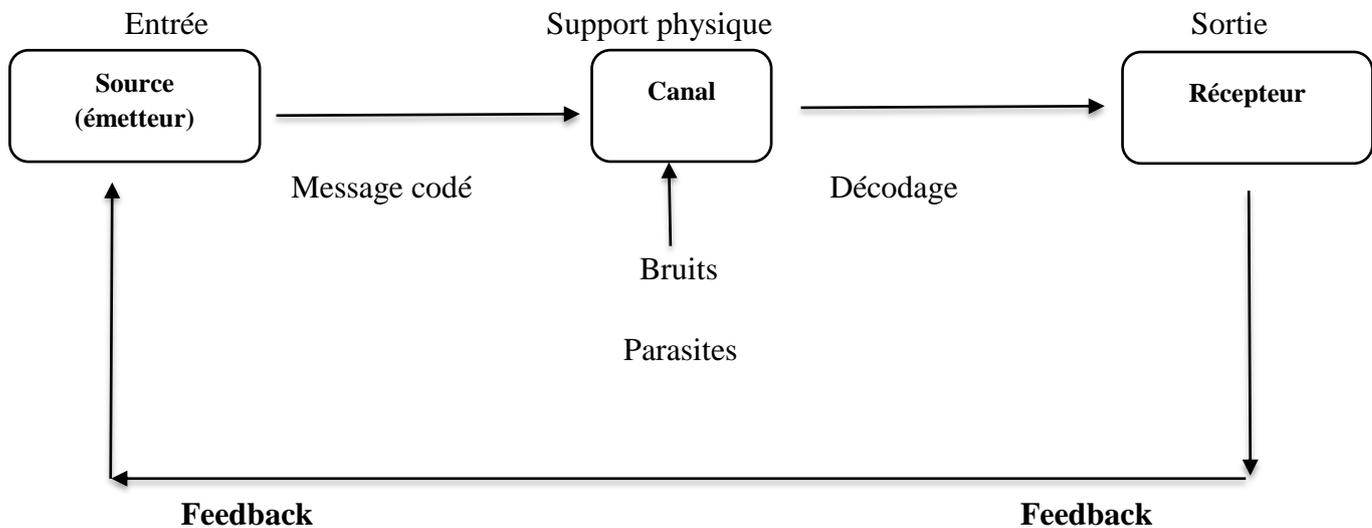
Le grand apport de Wiener à cette théorie est la notion de feedback. Wiener, professeur de mathématique au MIT (Massachusetts Institut of Technology), fonde en 1948 la « cybernétique », ou science du contrôle des systèmes. Les ordinateurs sont aujourd'hui des applications de la cybernétique. « Un système cybernétique peut être défini comme un ensemble d'éléments en interaction, les interactions entre les éléments peuvent consister en des échanges de matière, d'énergie, ou d'information ». ⁸

L'approche cybernétique d'un système consiste en une analyse globale des éléments en présence et surtout de leurs interactions : l'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse du second élément vers le premier. On dit alors que ces deux éléments sont reliés par une boucle de feedback(ou boucle de rétroaction).

⁷ DECAUDIN Jean-Marc et al, **la communication interne (stratégie et technique)**, DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2008, P. 55.

⁸ AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, OP. Cit., P.06.

Figure n°03 : boucle de feedback de WIENER



Source : AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, toute la fonction communication, DUNOD, PARIS, 2010, P. 06.

4.3. L'approche empirico-fonctionnaliste (modèle de LASSWELL 1948) :

Appelé aussi modèle des **5 W** (**Who** says **What** to **Whom** through **Which** channel with **What** effect?). « Ce modèle sert autant de grille d'analyse que d'embryon pour tout plan de communication. Cette formule (« Qui dit Quoi à Qui par Quel canal et avec Quels effets ? ») laisse toutefois peu de place à l'écoute et à l'interactivité. L'émetteur, dans cette approche, est actif et le récepteur passif ».⁹(Voir tableau n°01).

⁹ ADARY, LIBAERT, MAS, WESTPHALEN, communicator, toutes les clés de la communication, DUNOD, 7^{ème} édition, 2015, Paris, P. 32.

Tableau n° 01 : les cinq questions de Lasswell pour analyser les médias

| Questions | Éléments en jeux | Champs d'analyse |
|----------------------------|-------------------------|--|
| Qui dit ? | Emetteur | Analyse des motivations de l'acte de communiquer (analyse de la régulation ou la manière dont le message est modelé et contrôlé) |
| Quoi ? | Message | Analyse du contenu pour dégager la signification du message |
| A qui ? | Récepteur | Analyse des caractéristiques (sociales, etc.) du récepteur (analyse de l'audience) |
| Comment ? Par quel canal ? | Canal utilisé | Analyse des médias (analyse de fonctionnement du medium) |
| Avec quels effets ? | Effets sur le récepteur | Question de l'influence sociale et des mécanismes de l'influence (analyse des effets) |

Source : AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, toute la fonction communication, DUNOD, PARIS, 2010, P. 07.

Lasswell s'intéresse donc aux effets des médias. Il distingue trois fonctions principales :

- ✓ La surveillance de l'environnement, en révélant tout ce qui pourrait menacer ou affecter le système de valeurs d'une communauté ou des parties qui la composent ;
- ✓ La mise en relation des composantes de la société pour produire une réponse à l'environnement ;
- ✓ La transmission de l'héritage social ;¹⁰

¹⁰ AUDE Riom et al. Op. Cit. P.07.

4.4. La théorie du two-steps-flow (modèle de LAZARFELD et KATZ) :

Elaborée en 1955, cette théorie remet en cause le principe des effets directs massifs des campagnes électorales et montre que l'influence des médias s'opère à deux niveaux qui mettent en jeu les leaders d'opinion d'une part, qui filtrent l'information, et les groupes de référence d'autre part (famille, travail etc.). la première diffusion de message par les médias s'effectue en direction des leaders d'opinion ; bien que le discours des médias touche directement une cible plus large d'individus, ceux-ci se tourneront vers les leaders d'opinion ou vers leurs groupes de référence pour interpréter le message et former leur opinion.¹¹

4.5. « On ne peut pas ne pas communiquer » (école de PALO ALTO) :

PALO Alto est une petite ville proche de San Francisco où des chercheurs se sont réunis dans les années cinquante et ont élaboré une théorie de la communication « pragmatique », en opposition à l'approche mécaniste de Shannon et Weaver. Fondée dans les années cinquante par Gregory Bateson, l'école de PALO Alto est aussi connue sous le nom de « collège invisible ». Inspirée du modèle circulaire rétroactif de Wiener, l'idée fédératrice de ces chercheurs est que tout élément communique et entre en relation avec la totalité à laquelle il appartient. La majeure partie des chercheurs de PALO Alto a trait à la psychiatrie, notamment dans le domaine des relations au sein de la famille. Toutefois, leurs travaux ont largement contribué à façonner une nouvelle théorie de la communication, fondée sur les principes de l'analyse systémique et selon laquelle le récepteur est tout aussi important que l'émetteur.¹²

4.6. Les théories issues de la linguistique :

Le langage, par sa fonction même de communication, exerce une influence sur ces destinataires. Le langage est « performatif », tourné vers la réalisation d'un objectif.

« L'intérêt de l'approche linguistique est d'être en rupture avec les approches mécanistes qui précèdent et démontre la multiplicité des facteurs qui concourent à la signification d'un message ».¹³

Le schéma de Jakobson décrit le fonctionnement entre les six facteurs qui influent sur la communication.

¹¹ Ibid., P.08.

¹² Ibid., P.08-09.

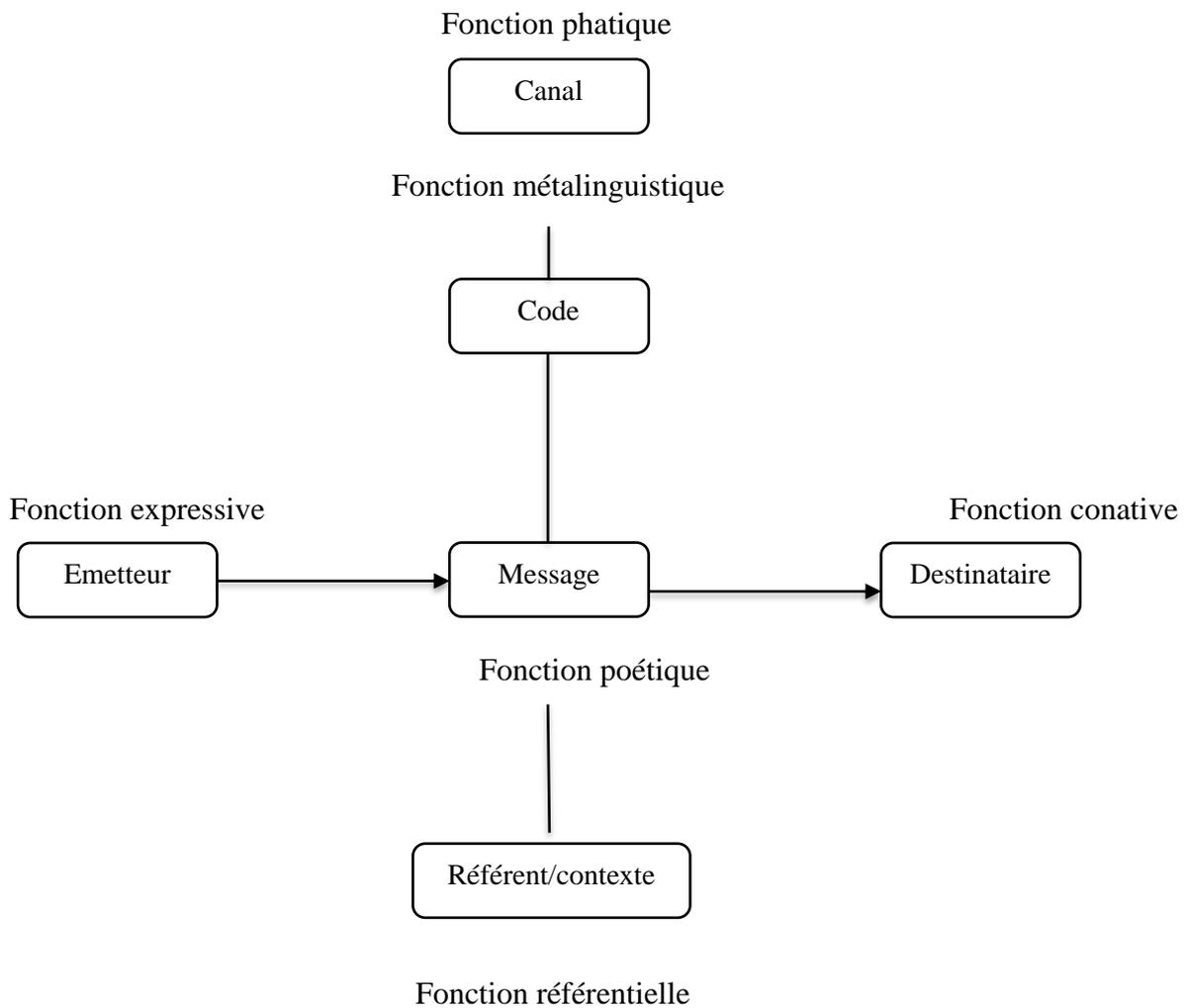
¹³ Ibid., P.09.

Le **message** suppose un codage et un décodage, selon un **code** partagé par l'**émetteur** et **destinataire**.

Le **canal**, ou contact, est la liaison physique et psychologique entre l'émetteur et le récepteur.

Le **réfèrent**, ou contexte, est l'ensemble des conditions sociales et culturelles qui président à l'échange entre émetteur et destinataire.

Figure n°04 : schéma de Jakobson sur la communication



Source : AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, toute la fonction communication, DUNOD, PARIS, 2010, P.10.

A ces six facteurs, Jakobson fait correspondre six fonctions :

- **Fonction référentielle** : consiste à donner des indications sur un état des choses décrit, ou à tout le moins, évoqué dans le message ;
- **Fonction expressive (ou émotive)** : consiste pour l'émetteur à exprimer une intention, des idées, des émotions... ;
- **Fonction conative** : consiste à provoquer de la part de l'émetteur une réaction chez le destinataire ;
- **Fonction phatique** : relative au canal, elle cherche à provoquer ou à maintenir le contact, en évitant que la communication ne se dégrade, que ce soit pour des raisons physiques ou psychologique ;
- **Fonction poétique** : centrée sur le message lui-même, elle se rapporte à tous les effets formels qui sont donnés au message pour lui donner une valeur expressive propre. Dominante en littérature, elle n'en affecte pas moins toute forme de communication ;
- **Fonction métalinguistique** : c'est elle qui va permettre aux deux interlocuteurs de vérifier qu'ils maîtrisent et partagent bien le même code. Elle consiste donc à utiliser un langage pour expliquer un autre langage.¹⁴

5. La communication formelle et la communication informelle :

Il existe une communication formelle et une communication informelle dans toute organisation.

5.1. La communication formelle :

Cet aspect de la communication formelle passe par les structures hiérarchiques et les relais officiels.

Si le système formelle de communication comporte des lacunes (manque ou mauvais choix de canaux pour la diffusion d'information, accès difficile aux canaux de communication, inefficacité des canaux de la communication ascendante), l'organisation tente constamment d'améliorer son système et de remédier aux problèmes de communication générés par le système formel.

En revanche, elle ne peut contrer les effets pervers du système informel qu'elle quel ne contrôle pas.

¹⁴ AUDE Riom et al. Op. Cit, P.09-11.

5.2. La communication informelle :

En marge du système de communication « officiel » de l'entreprise « les individus et les groupes développent une organisation informelle c'est-à-dire un ensemble de comportements non prévus par l'organisation formelle »¹⁵. Les canaux informels de la communication transmettent toutes les informations non officielles liées à la vie de groupe dans l'entreprise. Il s'agit des indications de travail, des informations sur la vie de groupe, des relations effectives entre les salariés mais aussi des rumeurs, des croyances et des mythes.

C'est par les contacts quotidiens entre les employés, que ce soit entre collègues ou entre supérieur-subordonné, que non seulement se transmet l'information mais se créent des relations de travail indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

Section 02 : l'entreprise un espace de communication**1. Les différents types de la communication :****1.1. Communication interpersonnel :**

S'établit entre deux individus qui sont en interaction. C'est -à -dire qui exercent, par leur langage et leur communication non verbale, une influence réciproque l'un sur l'autre.

1.2. Communication de groupe :

Sont complexes et multiples car elles sont étroitement liées à la taille du groupe, à sa fonction, à la personnalité des membres qui le composent, à la présence ou non d'un leader ; à l'organisation aux objectifs. Le responsable du groupe peut avoir une attitude autoritaire, démocratique ou de laisser-faire. Il peut y avoir une forte cohésion qui maintient ensemble les membres du groupe ou au contraire une tendance à la désintégration.

1.3. Communication de masse :

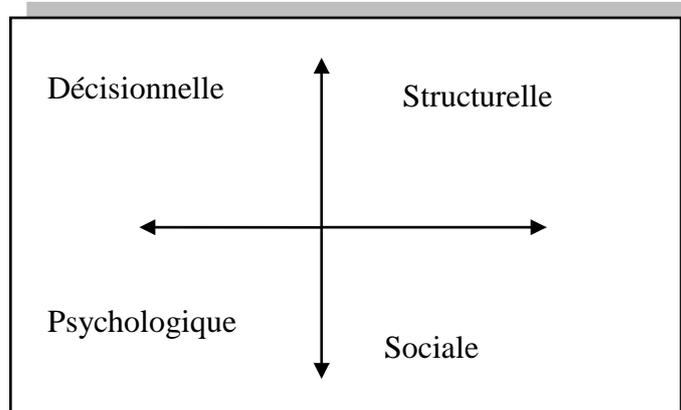
La communication est dite communication de masse quand elle s'adresse à une vaste audience, non homogène, anonyme et dispersée. Elle se déroule dans un espace public. Cette communication a recours à des supports appelés mass media, permettant une très large diffusion de l'information, comme la télévision, le cinéma, la radio, la presse, ou encore les affiches.

¹⁵ PETIT François, introduction à la psychologie des organisations, TOULOUSE(France), Privat, 1988, P.31.

2. Les dimensions de la communication :

On trouve quatre dimensions :

Figure n°05: les dimensions de la communication



Source : M. Thierry BOURNO, Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent, pour obtenir le titre de docteur de l'université paris 6, 1992, p : 31

2.1. Dimension structurelle: décrivent les moyens physique qui vont supporter la communication telle que ceux définis par exemple : par le système de courrier électronique (e-mail) elle précise quelles sont les connexions physiques entre les employeurs et quelle est leur nature.

2.2. Dimension décisionnelle : désigne le contrôle des échanges entre les agents. Il est nécessaire de décider dans quelles situations les échanges entre deux agents ont lieu et quelles sont alors les données échangées.

2.3. Dimension psychologique : désigne les mécanismes mentaux sous-jacents à la communication, ancrés dans la communication humaine.

2.4. Dimension sociale : se rapporte, d'un point de vue strictement pragmatique excluant les relations d'ordre affectif, aux conventions qui définissent le langage. Elle s'apparente au mode codage-décodage. Cité précédemment. Ces conventions désignent toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité et notamment les protocoles de communication.

3. Le processus de la communication :

La communication se définit comme un processus bilatérale d'échange et de compréhension de l'information entre aux moins deux personnes ou deux groupes : échange puisqu'une personne ou un groupe transmet une information (émetteur) a une autre personne ou à un autre groupe qui la reçoit (récepteur) ; compréhension parce que l'information doit avoir une signification pour le récepteur.

Nous présentons la figure n°06, un modèle générale du processus de communication ce processus comprend six étapes. A la première étape, l'émetteur conçoit l'idée de transmettre à quelqu'un d'autre une intention ou une information.

A la deuxième étape, l'émetteur encode l'idée : il la transforme en un langage composé de symbole, des signes ou des mots. Les symboles doivent être choisis pour leur pertinence et leur capacité de transmettre adéquatement l'idée initiale. L'encodage est influencé par l'habileté, l'expérience, les connaissances et le rôle organisationnel de l'émetteur. Le message est le résultat de l'encodage. Le contenu de l'information est exprimé sous la forme de messages verbaux.

La transmission du message constitue la troisième étape. A cette étape, le message emprunte le canal choisi pour sa diffusion. Le canal est le moyen de du transmission de message. Les organisations fournissent l'information aux employés à travers différents types de canaux comme les réunions, les appels téléphoniques, les notes de services. La richesse de canal correspond à sa capacité de transmettre le véritable contenu du message au récepteur. Ainsi, plus le canal choisi pour transmettre le message est riche, plus il est probable qu'il transmettra le contenu du message.¹⁶

La communication face-à-face est son doute le canal le plus riche dans la mesure où il rend possible une rétroaction immédiate et permet au récepteur et à l'émetteur d'étudier la langage non verbal qui renforce le langage verbal, notons que les indices non verbaux (par exemple, les attitudes corporelles, la gestuelle globale, le regarde, le ton et le timbre de la voix, l'odeur, la posture, la distance, le mouvement, les gestes et le touche) jouent un rôle de première plan en communication, selon certaines études, 80% de l'information qui circule entre deux personnes qui sont en présence l'une de l'autre est un non verbale. Bien que cette

¹⁶ SHINON L. Dolan, ERIC Gosselin, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{ème} édition, 2002, P.154.

information soit difficile à l'interpréter, elle revêt une importance certaine puisque, si le récepteur perçoit une incohérence entre le verbal et le non verbal, c'est généralement sur ce dernier qu'il s'attardera parce qu'il est souvent inconscient et involontaire. De plus, la langage non verbal a la particularité de transmettre des renseignements relatifs aux émotions de l'émetteur et du récepteur.

La rencontre face-à-face constitue le canal de communication le plus riche, d'autres canaux de communication ont également une forte capacité de transmettre un message ; la richesse de ces canaux varie selon l'ordre décroissant suivant : le téléphone, les notes de services personnalisées et les messages électroniques personnalisés. Il semble que les moyens de communication les moins personnalisés (par exemple, les notes de services générale et les journaux d'entreprise) constituent les canaux de communication les plus pauvres.

Par ailleurs, il est possible que le bruit dérange le processus de communication. On définit le bruit comme tout facteur pouvant déformer la signification du message. Le bruit peut se produire à toutes les étapes du processus par exemple, un bus d'alcool pourrait entraîner des difficultés en ce qui concerne l'encodage, la conception ou la transmission d'une idée. Des émotions fortes pourraient produire le même effet. Des idées contradictoires ou une vigilance nécessitée par plusieurs événements simultanés peuvent perturber la communication. Pensons aux stimuli physique tels qu'une voix trop faible ou trop fortes, des caractères de textes trop petits ou pas assez foncés, une écriture illisible ou une incohérence entre le verbal et le non verbal. De plus un gestionnaire peut transmettre une information par écrit alors que la complexité de cette information aurait requis une communication verbale par exemple.

La quatrième étape est la réception de message par le récepteur, soit la personne ou le groupe à qui destiné. Cette étape sera immédiatement suivie du décodage de message (cinquième étape), soit son interprétation par le récepteur. La phase de décodage est essentielle, car c'est à ce moment que la communication prend un sens. C'est le récepteur ne comprend pas le message, toute la communication aura été inutile. Encore une fois, les attitudes, les connaissances et le système socioculturelle du récepteur entre en jeu au moment de l'interprétation de message.¹⁷

A la dernière étape, le destinataire a reçu le message et lui a attribué une signification lui permettant de l'utiliser.

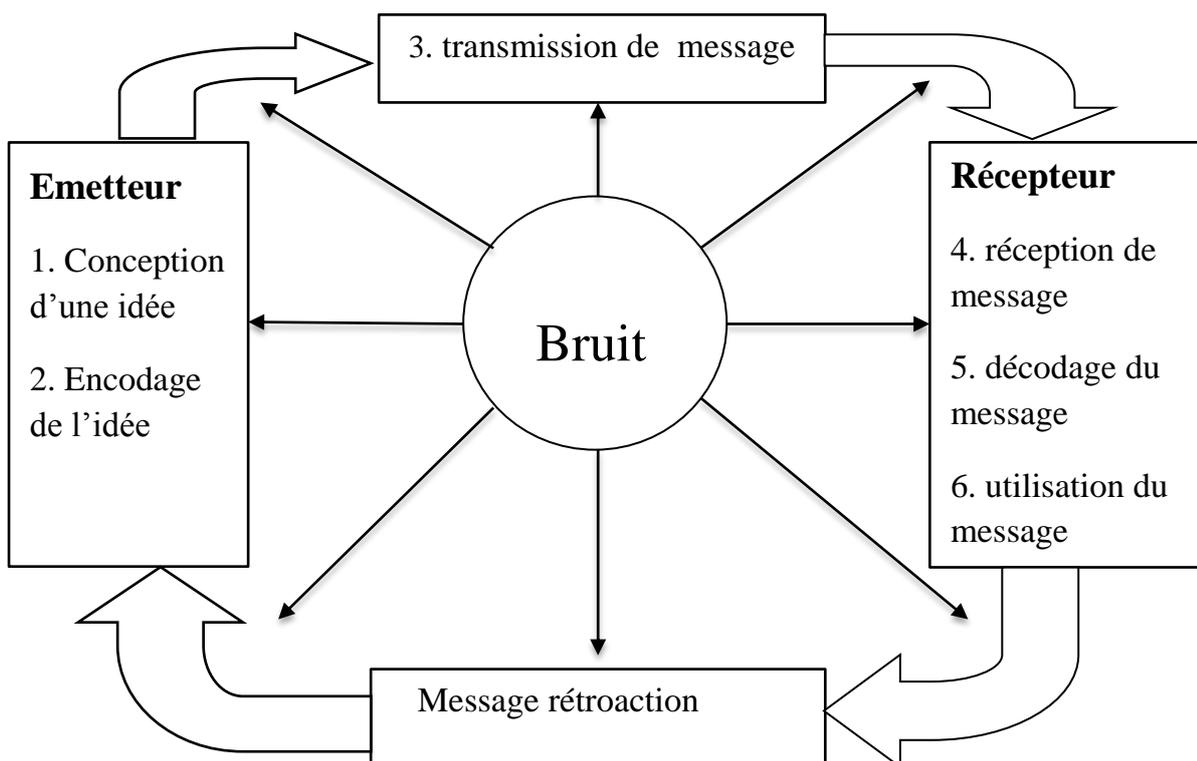
¹⁷ SHINON L. Dolan et al, Op. Cit, P.155.

Le cycle peut maintenant être complété par la réaction de destinataire.

En effet, il ne peut pas y avoir de communication véritable si le récepteur ne communique à l'émetteur sa compréhension de message conformément ou non aux intentions de l'émetteur. La rétroaction permet donc de réduire les erreurs de compréhensions et d'interprétation que le bruit aurait favorisées. Ainsi, grâce à la rétroaction la boucle de la communication bidirectionnelle est complète.

Au milieu de travail, des interférences (bruit) peuvent survenir toutes au long de processus et sont si nombreuses qu'il est souvent préférable d'utiliser un modèle de communication plus complexe qui tient compte de variables telles que les caractéristiques individuelles, les objectifs de l'organisation et de la communication, ainsi que les moyens de transmission de message, la composition de la main d'œuvre et sa stratification hiérarchique.¹⁸ (Voir figure n° 06).

Figure n°06 : le processus de la communication



Source : SHINON L. Dolan, ERIC Gosselin, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{ème}, 2002, P.154.

¹⁸ Ibid., P.155.

4. Les formes de la communication :**4.1. La communication externe :**

Qui est « toute communication dirigée vers l'extérieur de l'entreprise, elle s'appuie sur la communication événementielle des relations physiques, le mécénat, le sponsoring, les relations avec la presse, autre fois dénoncé relation physique, mais le thème a été dévalué au fil de temps, par les manifestations aussi tapageuse qu'inutile ». ¹⁹

Donc la communication externe est la communication de l'entreprise avec son environnement alors cela se face à l'extérieur de l'entreprise.

C'est l'ensemble des signes et messages émis par l'entreprise dans le but de faire connaître, faire aimer et faire acheter ses produits et ses marques et ses moyens sont nombreux ; la publicité sur internet, la promotion de vente, le marketing direct,....etc.

4.2. La communication interne :

« Elle retrouve l'ensemble des versions dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants pour assurer la diffusion et l'échange de l'information au sein de l'entreprise, réunion , mémos, note de service, journal d'entreprise, information audiovisuelles sur l'entreprise diffusées au personnel, enquête d'opinion interne ». ²⁰

Il s'agit de la transmission de l'information à l'intérieur de l'entreprise afin de motiver le personnel et les informer sur les changements à venir « MICHEL CROZIER » parle du fait qu'on peut évaluer la communication à travers la capacité de l'entreprise à l'écoute de son personnel et c'est ce qui est explicité dans ce passage « ...en France ...on croit qu'il suffit d'ordonner la réalité en fonction d'un modèle théorique ...l'écoute profonde de vécu des différent participants de réalité essentiel pour son fonctionnement bien plus pertinent que les audits financiers » ²¹

« La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise ». ²²

¹⁹ DOBIECKI Bernard, **Communication des entreprises et des organisations**, édition Marketing SA, paris 1991, P.159.

²⁰ CROZIER, Michel, **L'entreprise à l'écoute**, 3^{ème} édition PUF, paris 2001, P.90.

²¹ Ibid, P.90.

²² WESTPHALEN Marie-Hélène, **Le guide de la communication d'entreprise**, 3^{ème} édition, Ed DUNOD, Paris, 2001, P. 63.

5. La relation systémique entre la communication interne et la communication externe :

Les salariés sont l'un des premiers vecteurs d'image de l'entreprise à l'extérieur. Si leurs discours entrent en discordance avec celui de l'entreprise, les risques en matière de réputation sont accrus, compte tenu de la légitimité reconnue aux collaborateurs de l'entreprise pour dire la vérité sur elle. Avec Internet, ces risques ont été démultipliés.

En principe, la communication interne précède la communication externe préparer l'interne, l'informer préalablement et le mettre en conditions de comprendre, d'adhérer, voire de porter lui-même le discours de l'entreprise est la condition de réussite des plans de communication externe. Aussi l'une ne peut- il pas s'envisager indépendamment de l'autre.

Mais la communication externe est un formidable levier sur l'interne par sa visibilité, auprès des clients notamment, la communication externe « met tout le monde d'accord ». En tant qu'étendard de l'entreprise porté à l'extérieur, elle crée à la fois des aspirations et des obligations pour l'interne.²³

²³ AUDE Riom et al. Op. Cit, P.169-170.

Chapitre II :

La communication interne

Chapitre II : la communication interne**Section 01 : la communication interne : typologie, rôle et enjeux****1. Historique de la communication interne :**

« Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90, les séminaires, les « inventives d'action et d'aventure » étaient particulièrement appréciés.

Cependant la communication événementielle interne est en léger déclin vers la fin du 20^{ém} siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet. »²⁴

2. Définition de la communication interne :

Selon Nicole D'ALMEIDA et T. LIBAERT « La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. »²⁵

Selon LIBAERT et WESTPHALEN « La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. »²⁶

²⁴ [Http://www.memoireonline.com/06/07/497/m_la-communication-d'entreprise.html](http://www.memoireonline.com/06/07/497/m_la-communication-d'entreprise.html). Consulté le 12/06/2020, à 16h08.

²⁵ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, **la communication interne des entreprises**, DUNOD, 7^{ém}e édition, paris, 2014, P.07.

²⁶ WESTPHALEN Marie-Hélène, **communicator**, DUNOD, 4^{ém}e édition, paris, 2004, P.76.

Selon DETEIE Philippe et BOROY Catherine « la communication interne est un ensemble de principes d'action et de pratique donnant de la base pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour ainsi favoriser le travail en commun. »²⁷

Selon LETHIELLEUX Laetitia « la communication interne est une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voire délocaliser les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés, elle se place au cœur du processus de cohésion. »²⁸

Toutes ces définitions mènent ces lecteurs à réfléchir sur la sociabilité, visant un équilibre informationnel, parmi ces différents définitions de la communication interne, nous retiendront celle de **LETHIELLEUX Laetitia** car cette dernière ne la définit pas comme une simple action de transmission de l'information mais plutôt un rapprochement entre la hiérarchie et les échelons inférieurs en maintenant la cohésion, donc cette auteur met l'accent sur le relationnel et le rétablissement des liens sociaux . En comprenant par cette définition que le pouvoir est décentralisé ce qui laisse une marge de manœuvre pour les salariés sur la prise de décision.

3. Les types de la communication interne :

La communication en entreprise est indéniablement un moyen d'améliorer l'efficacité et la productivité. Le choix du type de communication à privilégier sera donc la traduction d'une vision et d'une stratégie spécifique à chaque entreprise. Donc on peut privilégier 3 types de communication interne :

3.1. La communication descendante (hiérarchique) :

On parle de communication descendante lorsque les informations suivent la ligne hiérarchique en partant des organes de direction à destination des salariés de l'entreprise.

Où « Il s'agit d'information qui est adressé par la hiérarchie de l'entreprise à ses salariés, le journal interne ou les notes de services sont les outils de communication descendantes ».²⁹

²⁷ DETEIE Philippe et BOROY Catherine, **la communication interne au service de management**, 2^{ème} édition, Paris, 2014, P.07.

²⁸ LETHIELLEUX Laetitia, **l'essentiel de la GRH**, LEXTENSO-Edition, 4^{ème} édition, Paris, 2010, P.95.

²⁹ LIBAERT Thierry, **Introduction à la communication**, DUNOD, Paris, 2009, P.54.

L'objectif de la communication descendante est d'informer, former et orienter.

3.2. La communication ascendante (salariale) :

On parle de communication ascendante pour les informations qui partent des salariés vers les organes de direction. Elle est fondamentale car elle permet de mettre en avant les interrogations du personnel. Elle doit favoriser l'émergence d'un bon climat social et nécessite une réelle transparence ainsi que de la confiance.³⁰

Ou d'une autre manière : « lorsque les salariés adressent les informations à leurs hiérarchie, ils peuvent l'effectuer via enquêtes qui leurs sont adressées, des dispositions de type « boîtes à idées »³¹

3.3. La communication horizontale (latérale) :

La communication est dite horizontale lorsqu'elle s'établit entre des personnes de même niveau hiérarchique: entre ouvriers, entre chefs de périmètre.

« Il n'y a ici aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services où départements ».³²

Elle permet l'échange entre les individus du même groupe et entre différents services et cela se passe à l'intérieur d'une même hiérarchie.

Ce type est moins utilisé que les deux premières, importante pour résoudre les problèmes conjoints et la coordination des activités.

4. Les trois enjeux principaux de la communication interne :

La communication interne fait sienne les trois enjeux de la fonction RH qui sont :

4.1. Recruter : la communication d'entreprise tout entière concourt à l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi : la force de la ou des marques de l'entreprise, sa visibilité médiatique, sa réputation...

³⁰ LETHIELLEUX Laetitia, **l'essentiel de la GRH**, 9^{ème} édition, GUALINO, Paris, 2015, P.104.

³¹ LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.54.

³² Marie Hélène WESTPHALEN, **communicateur, le guide de la communication d'entreprise**, 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2001, P.05.

Plus spécifiquement, la communication de recrutement va s'adresser aux publics en recherche d'emploi, que ce soit les futures jeunes diplômés ou les actifs.³³

4.2. Fidéliser :

- Créer un sentiment d'appartenance : la communication interne y contribue en formalisant une culture commune et en donnant des repères, pour faire comprendre à chacun qu'il fait partie d'un tout.
- Motiver, en explicitant la stratégie de l'entreprise, en montrant ses résultats.³⁴

4.3. Reconnaître :

- Faire exister les métiers des uns et des autres en montrant leur contribution dans l'entreprise.
- Faire exister les hommes et les femmes, reconnus en tant qu'individus, avec leurs talents et leur (s) valeur(s).³⁵

5. Les principaux objectifs de la communication interne :

Communication interne a pour objectif principal de permettre aux acteurs de l'entreprise de disposer de l'information dont ils ont besoin dans l'organisation. Cet objectif est rendu possible par différents canaux présents au sein de l'organisation. De cet objectif principal découlent d'autres objectifs.

- ❖ **Etre au service du projet de l'entreprise:** la communication interne repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels, qui sont tirés des orientations stratégiques. La stratégie de l'entreprise doit être formulée et comprise par les salariés qui en sont les acteurs. La communication interne formalise les choix de l'entreprise, et les explique aux salariés. Elle aide à l'accomplissement de la stratégie de l'entreprise.³⁶
- ❖ **Accompagner et conseiller le management:** la communication interne aide le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue. La communication interne favorise les échanges de connaissances, d'expériences pour faire partager, développer et accélérer le progrès. En décloisonnant les secteurs d'activités et en

³³ AUDE Riom et al. P.167.

³⁴ Ibid., P.167.

³⁵ Ibid., P.168.

³⁶ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.24.

facilitant les transferts d'expérience, elle renforce la cohérence et la réactivité des organisations.³⁷

- ❖ **Relier et unifier:** mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer et faire circuler l'information, stimuler la remontée de l'information. La communication interne met en commun des informations stratégiques, culturelles, fonctionnelles et opérationnelles afin de renforcer l'efficacité de l'organisation. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.³⁸

6. Le rôle de la communication interne :

D'une manière générale, on constate que la communication interne a quatre finalités. Dans un premier temps, la communication interne a pour finalité la compréhension. Cela signifie que la communication doit permettre d'améliorer les connaissances au niveau de l'entreprise, de sa stratégie et de son fonctionnement. Dans un second temps, la communication interne doit permettre la circulation de l'information. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, la communication peut être vue comme un processus. Dès lors, la communication interne a donc pour objectif de coordonner et réguler le flux d'informations. Par le biais de ces deux finalités, la communication interne apparaît comme un réel vecteur d'information dans l'entreprise. En effet, la communication interne, dans le sens général du terme, permet de transmettre de l'information à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Dans un troisième temps, la communication interne a pour finalité la confrontation. Cette finalité signifie que la communication va permettre de faciliter les relations hiérarchiques et transversales. Enfin, la communication interne a pour finalité la cohésion. Comme nous l'avons vu précédemment, le processus de communication consiste à transmettre un message de l'émetteur au récepteur. Lorsque les messages transmis sont compris et acceptés par les salariés, alors, ils vont contribuer à développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Dans le cadre de cette finalité de cohésion, la communication interne peut avoir un rôle motivateur, fédérateur pour l'ensemble des salariés. Dès lors qu'elle permet de transmettre les missions, la vision et les valeurs de l'entreprise, elle va donc permettre de créer un sentiment d'appartenance et de renforcer la cohésion de la communauté de travail.

³⁷ Ibid., P.25.

³⁸ Ibid., P.26.

A côté de ces quatre finalités de la communication interne, on retrouve également un rôle de création de sens pour les salariés. En effet, la communication interne a un rôle de traduction, de vulgarisation, en d'autres termes un rôle de simplification. Elle permet de mettre des mots sur la situation générale de l'entreprise et, par ce biais, de favoriser la motivation des salariés.

7. Les circuits de la communication interne :

La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité.

- **Le circuit hiérarchique :** la ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise.
Le relais hiérarchique est particulièrement implorant en matière de communication car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue.³⁹
Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir.
- **Le circuit des instances représentatives :** les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter sous peine de délit d'entrave ; ce qui peut faire annuler une décision.⁴⁰
- **Le circuit de la communication interne :** ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes : l'ensemble du personnel et des populations spécifiques (cadres, agent de production, force de vente...). Son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités, ses hommes). Ce circuit bénéficie de moyens financiers et techniques importants.⁴¹

³⁹ D'ALMEIDA Nicole et LIBEART Thierry, 7^{ème} édition, Op. Cit, P.16.

⁴⁰ Ibid., P.18.

⁴¹ Ibid., P.21.

8. Les outils et les moyens de la communication interne :

8.1. Les moyens écrits

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication et en même temps un des facteurs de sa réussite, un des éléments du problème consiste dans la surcharge en moyen écrits. Ceux-ci sont alors assimilés au gaspillage de temps et d'argent, à un ciblage imparfait et plus globalement, renvoient à l'image d'une mauvaise gestion interne. « Trop d'information tue l'information ».

8.1.1 Le journal d'entreprise : le journal d'entreprise constitue l'un des supports privilégiés des entreprises pour la communication interne. En 2003, 94 % des entreprises de plus de 500 salariés affirmaient disposer d'un journal d'entreprise. Il présente l'avantage d'exposer les évolutions de l'entreprise au personnel : les activités réalisées par des salariés, les nouveaux embauchés, les départs, la stratégie de l'entreprise en France ou à l'international... L'appropriation du journal d'entreprise par les salariés varie selon leur participation ou non à sa rédaction et aux sujets leur offrant la possibilité de s'identifier à leur organisation.⁴²

8.1.2 La boîte à idées : matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue l'une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins difficiles de communication ascendante. La boîte à idées doit d'abord se situer dans un lieu visible, elle doit également clairement énoncer son objet.⁴³

8.1.3 Les panneaux d'affichage : ils sont obligatoires, il ne s'agit pas d'en faire un support dédié uniquement aux notes administratives ou réglementaire apposées par la DRH ou les syndicats, les rendre très visuels est nécessaire, ces panneaux doivent être actualisés, est vaut mieux mettre en place ces panneaux dans des lieux collectifs hors de vue de la direction afin que les salariés s'arrêtent volontiers pour les consulter. Ce moyen contribue à stimuler, impliquer et développer le sentiment d'appartenance.⁴⁴

8.1.4 Les notes flash : ils située entre la note de service et le journal d'entreprise, la notes flash, appelé également flash d'information, est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève. Le premier objectif est la rapidité, il s'agit d'informer l'ensemble des salariés d'un événement qui vient de se dérouler ou qui doit

⁴² LETHIELLEUX Laetitia, Op. Cit, P.105.

⁴³ D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.50.

⁴⁴ PHILIPPE Morel, Communication d'entreprise-stratégie technique, STUDYRAMAPRO, 2015, P. 53.

se dérouler très prochainement. Dans le premier cas, le but sera d'éviter que les salariés apprennent par l'extérieur un événement qui les concerne, dans le second d'éviter les fuites d'information non contrôlées vers l'externe.⁴⁵

8.1.5 La note de service : la note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution traditionnelle sous forme de papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. La note de service est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, technique ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante.⁴⁶

8.1.6 La revue de presse : la revue de presse consiste à informer les salariés sur les opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique et d'assurer la continuité entre l'environnement interne et externe de l'entreprise. Il s'agit de regrouper les articles, parus dans la presse quotidienne nationale comme régionale, concernant l'entreprise. Sa périodicité varie selon la taille et les événements rattachés à l'entreprise. Depuis la loi du 3 janvier 1995, les revues de presse sont taxées afin d'éviter la reproduction gratuite des articles sans l'accord du support.⁴⁷

8.1.7 Le compte rendu de réunion : c'est un résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion. C'est un document de référence synthétique qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion ou à d'autres personnes intéressés. Mais il est forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges. Il doit être rédigé et diffusé très rapidement après la réunion. Il doit indiquer des informations sur les circonstances de la réunion : date, lieu, heure de début, heure de fin, ordre du jour, présents, absents, excusés. Lorsqu'il revêt un caractère officiel, il peut s'agir d'un procès-verbal ; il doit alors être approuvé par les personnes concernées. Certains comptes rendus peuvent faire l'objet d'un affichage ou d'une publication dans le journal d'entreprise.⁴⁸

⁴⁵ Ibid., P. 54.

⁴⁶ D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.52.

⁴⁷ LETHIELLEUX Laetitia, Op. Cit, P.106.

⁴⁸ DEMONT-LUGOL Liliane, Op.Cit, P. 272.

8.1.8 Le livret d'accueil : le livret d'accueil constitue un des premiers constats du jeune recruté avec son entreprise. Il participe ainsi de l'impression initiale, que celui-ci aura sur l'entreprise, cela nécessite un soin particulier autour de sa réalisation. Celle-ci doit conjuguer deux éléments, un volet qui concerne l'image de l'entreprise et un volet directement opérationnel puisque le document doit pouvoir répondre aux principales questions que se pose le nouvel embauché. Le contenu du document doit lui aussi comprendre deux types d'informations, celles qui se rapportent au salarié. Dans ce dernier cas, l'information doit lui permettre de se situer. Quelle est sa place dans l'organigramme ? Quelles sont les règles de rémunération, d'avancement de carrière ? Quelles est la législation sociale ? Quelles sont ses droits et ses devoirs ? Il est important que le livret d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obsolètes.⁴⁹

8.1.9 La documentation : la documentation a pour rôle majeur de renseigner les salariés sur les activités de l'entreprise ou de lui donner des informations utiles à l'accomplissement de sa mission. De nombreuses entreprises sont dotées d'une salle de documentation, de plaquettes de présentation ou d'un livret d'accueil.⁵⁰

8.2. Les moyens oraux :

Il s'agit du moyen de communication naturel et le plus immédiat, nous distinguons la communication orale informelle et la communication orale structurée.

8.2.1 Les réunions : les réunions ont pour objectif de rassembler dans un même lieu des personnes concernées par un même problème. Ensemble, elles vont essayer de le résoudre en échangeant leurs idées. Ces réunions peuvent être plus ou moins formelles selon les besoins exprimés et l'urgence de la situation. Les personnes sont amenées à communiquer sur leurs idées et à formuler des propositions ou prendre note de nouvelles données modifiant leur mission et leur environnement.⁵¹ Ainsi en peut avoir :

8.2.2 Les réunions de service : leur finalité première réside dans l'échange d'information technique en vue d'atteindre des résultats, les réunions de service restent un outil essentiel de communication.

⁴⁹ D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.43.44.

⁵⁰ LETHIELLEUX Laetitia, Op. Cit, P.106.

⁵¹ Ibid., P.106.

- 8.2.3 Les réunions interservices :** c'est une technique encore peu répandue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité. Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement, visite d'atelier, de chantier, d'usine ; journées portes ouvertes...ces rencontres procèdent de la même volonté ; provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.
- 8.2.4 Les entretiens :** les salariés disposent d'un **entretien individuel** annuel qui leur permet de faire le point sur leur mission, leur rôle et leurs perspectives d'évolution au sein de l'entreprise. Cet entretien est animé par le responsable hiérarchique du salarié. Il permet d'établir une relation entre le salarié et son responsable tout en s'expliquant sur l'année écoulée. À côté de cet entretien formalisé, il existe les **entretiens informels** décidés au hasard des rencontres ou des événements de l'entreprise. Ils se déroulent dans un cadre moins conventionnel et sont censés créer une relation de confiance entre les managers et leurs équipes.⁵²
- 8.2.5 La conférence :** c'est un outil important qui permet personnel interne de connaître et comprendre plus la vie d'entreprise, animée par un supérieur hiérarchique ou une personnalité externe.
- 8.2.6 Le séminaire :** c'est une réunion relativement longue regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer n comportement de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Par la durée et la nature des relations qu'il permet d'instaurer, le séminaire crée une ambiance convenable aux échanges et à la créativité.⁵³

8.3. Les moyens électroniques

Ils sont définis comme l'ensemble des informations diffusables informatiques. Elle comprenant :

- 8.3.1 Le journal électronique :** il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéo dont les messages se déroulent sur des écrans de télévision. Il

⁵² LETHIELLEUX Laetitia, Op. Cit, P.107.

⁵³ MONT-LUGOL Liliane et al. Op. Cit, P. 274.

consiste à délivrer les informations brèves puisque chaque page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase.⁵⁴

8.3.2 L'internet : est un réseau d'information exclusivement réservé aux salariés de l'entreprise. Il utilise toutes les techniques de l'internet et favorise les échanges, l'interactive et la réactivité instantanée si on le souhaite. Il répond donc aux besoins de la communication descendante, ascendante et interactive.

8.3.3 L'intranet : est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'internet. il permet aux employés d'obtenir les informations en temps réel.

8.3.4 Les messageries électroniques : qui permettant d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés.

8.3.5 La téléconférence : elle permet d'effectuer une réunion de travail avec des personnes se trouvant sur des sites distants.

Section 02 : la communication interne : plan, politique et stratégie

1. Les fonctions de la communication interne :

La fonction fondamentale de la communication interne est de favoriser l'échange d'informations afin d'accompagner le projet d'entreprise: obtenir une certification, introduire des changements dans le processus de production...

Ainsi, la communication interne est inséparable du management de l'organisation. Elle vise la compréhension d'une stratégie, d'un plan d'action, de procédures, de modes de fonctionnement, par les membres de l'entreprise qui en seront les acteurs.

Pour que la communication soit efficace, il ne suffit pas que les messages soient communiqués aux bonnes personnes et compris. Le destinataire du message doit s'approprier sa signification, ses enjeux et contribuer ainsi au développement de l'entreprise.

La communication est par nature une fonction partagée dans l'organisation, par conséquent une des priorités sera de préparer l'encadrement à être « communicant ». La communication interne doit remplir deux missions symétriques : écouter, informer et

⁵⁴ D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.44.

arbitrer.

- ❖ **Ecouter** : « C'est dans cette esprit que les organisations ont multiplié les baromètres d'opinions, les enquêtes, les sondages internes, toutes sont multipliés les relais d'information. A condition bien sûr que les informations ainsi recueillies puissent grimper la hiérarchie.
- ❖ **Informer** : pour mettre sur pied de verticales stratégie de communication interne, les organisations dispose d'une palette de technique sans cesse élargie : explosion des supports internes écrits, banalisation de l'audiovisuel, développement des média électroniques.

Néanmoins, la multiplication des outils ne doit pas faire oublier l'essentiel : la composition d'une véritable politique qui associer au mieux les différents techniques en fonction de leur qualité respectives. Le support papier sera choisi pour sa rigueur : l'oral pour sa simplicité, pour son immédiateté : la vidéo pour son aspect affectif.

- ❖ **Arbitrer** : la communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :
 - Eviter le décalage entre ce que les salariés vivent et pensent de leurs organisations, et discours de l'organisation sur elle-même.
 - Parler d'une même voie aux différents publics interne, avec des outils spécifiques, des messages clairs et des émetteurs différents.
 - Harmoniser la communication interne et externe, aucune action de communication externe ne peut se passer d'un volet interne. « idéalement le responsable de la communication doit savoir écouter, écrire et produire des supports audiovisuels, il devrait aussi être homme de relation sociales, de marketing, de gestion ».⁵⁵

2. La politique de la communication interne :

La politique de communication d'une organisation est comme « l'ensemble des buts et des orientations d'actions en matière de communication fixés par la direction générale avec le service de communication et interprétés par les différentes directions fonctionnelles et

⁵⁵ Cîteaux J.P, **gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique**, 2^{ème} édition, Armand Collins, Paris, 1994-1997, P.122.

opérationnelles. La politique de communication vise à atteindre l'objectif général de l'organisation ». ⁵⁶

Chaque entreprise adopte dans son fonctionnement des différentes politiques (GRH, financière, gestion commerciale, gestion comptabilité....) et parmi celles-ci on trouve une politique consacré exclusivement à la communication interne et « elle peut s'analyser en termes d'investissement c'est-à-dire qu'elle exige des engagements financiers dont l'instant dont on espère retirer les fruits ultérieurement.... » ⁵⁷

On peut dire que la communication interne est un moyen utilisé afin de connaître les besoins de l'entreprise et tracer les objectifs à atteindre, et qui exige un engagement financier pour sa réalisation.

Pour cela l'entreprise doit en premier savoir les besoins afin de :

- Faire engager l'ensemble des préoccupations de la direction et des salariés en matière de communication.
- Définir les outils de communication existant.
- Cerner et identifier et la personnalité de l'entreprise « histoire, perspectives d'avenir.... » ⁵⁸
- En deuxième lieu, on essaye de définir les objectifs qui se résume à :
- Offrir des perspectives de promotion et du développement de leur capacité d'innovation.
- Renforcer la cohésion d'une entreprise et entraîner la cohésion des hommes.
- Eviter que l'entreprise soit lieu de secret, afin d'arriver à faire participer l'ensemble des salariés.
- Et finalement on choisit les moyens à travers lesquels on poursuit la réalisation et objectifs tracés et leurs réadaptations si nécessaire.

Pour sa réalisation l'entreprise doit prendre en considération trois étapes correspond aux trois phases suivantes :

⁵⁶ DONJEAN Christine, COBUT Eric, **la communication interne**, EDIPRO, 2^{ème} édition, Belgique, 2015, P.36.

⁵⁷ DETRIE Philippe et Broyez Catherine, **La communication interne au service du management**, LIAISONS, 2^{ème} édition, Paris, 2001, P.11.

⁵⁸ PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines et gestion du personnel**, 2^{ème} édition, édition VUIGERT, Paris 1998, P.200.

- Faire savoir : « c'est la première étape c'est-à-dire informer, faire connaître, diffuser des informations. C'est l'étape la plus simple à mettre en œuvre, la plus naturelle dans les organisations »⁵⁹
- Faire accepter : là «on adopte moyens qui nous permettent de convaincre les salariés pour qu'ils participent l'échange de l'information reçu et obtenir une réaction positive au sein de l'entreprise »⁶⁰
- Faire changer : Dans ce cas le salarié utilise l'information reçu au bénéfice de l'entreprise, en réalisant la confiance et la connaissance qu'en lui attribue.

3. La stratégie de la communication interne :

« La stratégie de la communication interne ne doit pas être dissociée de la stratégie de communication externe, elle doit la servir. Cela suppose une réflexion globale garante de la cohérence entre les différents moyens de communication et génératrice de synergies ».⁶¹

« La stratégie de communication est l'art de choisir et de combiner les moyens dans le temps et dans l'espace pour atteindre l'objectif fixé. Au niveau organisationnel, la stratégie de communication a pour objectif de faire connaître la politique générale de l'organisation ainsi que la politique de communication s'y réfèrent ».⁶²

En ce qui concerne la stratégie de communication, il y a lieu de distinguer, deux niveaux : le niveau organisationnel et le niveau ad hoc.

3.1. Au niveau organisationnel :

La stratégie de communication visera à développer un angle d'attaque permettant d'atteindre l'objectif de prise de connaissance, d'assimilation et d'adhésion de la politique organisationnelle et communicationnelle de l'organisation auprès de ses parties prenantes. En fonction de cette stratégie, un plan global de communication reprendra une série d'actions à entreprendre afin de réaliser ces objectifs. Cette stratégie et les actions de communication sont développées et menées à bien par le(s) service(s) de communication sous l'égide du

⁵⁹ LIBARET Thierry. Op. Cit, P.55.

⁶⁰ Ibid., P55.

⁶¹ DEMONT-LUGOL Liliane et autres, Op. Cit, P.360.

⁶² COBUT Eric, DONJEAN Christine, Op. Cit, P.36.

management. Il est ainsi postulé qu'à aucun moment ne coexisteront à ce niveau deux stratégies différentes.⁶³

3.2. Au niveau d hoc (directions, services, projets...) :

Les stratégies et les plans auront pour objectif de communiquer sur un projet ou un objectif opérationnel précis au sein de l'organisation. La stratégie et le plan seront, ben entendu, développés dans le respect de la politique et de la stratégie de communication de l'organisation. Par conséquent, il y aura autant de stratégie et de plans ad hoc que de projets ou d'objectifs opérationnels pour lesquels une communication structurée est nécessaire.⁶⁴

4. Le plan de la communication interne :

Le plan de communication interne exprime la maturité et le professionnalisme de la fonction communication interne, il installe cette fonction dans la stratégie de l'entreprise et la hisse au même rang que les autres fonctions. Il est étroitement articulé sur l'organisation et la stratégie de l'entreprise. Sa caractéristique essentielle est son réalisme c'est-à-dire son adaptation aux besoins et aux objectifs du moment. Il doit éviter ces deux écueils que sont une dimension réglementaire/carcan et un caractère incitatif/vœu pieux. Le plan de communication interne doit être précis, stratégique et pragmatique, il est fondamentalement destiné à orienter l'action de production de messages (dans leur contenu et dans leurs supports), à clarifier les objectifs, à distinguer les cibles et à ventiler les moyens. Il ne saurait se réduire à une dimension purement technique (création ou perfectionnement d'outils d'information) qui réduirait sa dimension stratégique et managériale.⁶⁵

Le plan de communication 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 cout de l'investissement communication.⁶⁶

Le plan de communication reprend l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés dans la stratégie. Le plan de communication variera d'un public cible à l'autre. Il reprend la liste des actions, les moyens nécessaires, la séquence, et le planning.⁶⁷

⁶³Ibid., p.36.

⁶⁴ Ibid., p.37.

⁶⁵ LIBEART Thierry, **le plan de communication**, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, P.189.

⁶⁶ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, Op. Cit, P.95.

⁶⁷ COBUT Eric, DONJEAN Christine, Op. Cit, P.35.

Quel que soit le niveau envisagé, le plan de communication interne résulte d'une méthodologie, en voici les 10 étapes :

✓ **Etape 1 : Déterminer le champ d'action**

Le communicateur, en charge du projet, examine le cadre de la mission confiée par le commanditaire ou la direction générale de l'organisation, les effets recherchés, les moyens alloués, les contraintes.

✓ **Etape 2 : Constituer un groupe de pilotage**

En fonction de l'ampleur de plan de la communication interne, le communicateur met en place un groupe de pilotage chargé de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi du plan de communication.

La composition de ce groupe varie selon la nature du projet de communication. Il peut comprendre, outre les responsables de communication les acteurs suivants :

- Un responsable du management ;
- Un représentant de la DRH en raison souvent des implications sur le personnel ;
- Des experts de la thématique traitée ;

Selon le contexte et pour des motifs d'opportunité, il peut être envisagé d'y associer des représentants syndicaux. Leur rôle ultérieur en tant qu'élément adjuvant peut justifier leur intervention dans la préparation de la communication.

✓ **Etape 3 : Etablir le diagnostic**

A ce stade, il s'agit d'identifier les risques, les enjeux, les facteurs de résistances au niveau des publics visés ainsi que leurs attentes.

Parmi les outils utilisés pour effectuer le diagnostic, figurent la SWOT Analysis, l'interview, l'enquête par questionnaire, le focus groupe, l'observation.

Cette phase correspond en fait à l'étape « analyse » du processus de communication décrit précédemment.⁶⁸

⁶⁸ DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P.40.

✓ Etape 4 : Déterminer les objectifs

Contrairement aux objectifs stratégiques définis dans le cadre de la stratégie de communication, il s'agit, en l'espèce, des objectifs opérationnels.

Beaucoup plus concrets que les précédents, ceux-ci doivent répondre aux critères SMART. Le tableau suivant résume cette méthode :

Tableau n° 02 : récapitulatif de principe des objectifs « 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 le réaliser |
| T | Limité dans le temps | Un délai d'exécution est fixé |

Source : COBUT Eric, DONJEAN Christine, la communication interne, Edi.pro, 2^{ème} édition, Belgique, 2014, P.41.

✓ Etape 5 : Identifier les publics cibles

Cette étape est menée parallèlement à celle des objectifs. Pour chaque objectifs, un ou plusieurs public(s) est ainsi (sont) identifié(s). les publics visés sont généralement, les collaborateurs dans leur ensemble ou répartis par services ou par fonction.

Par ailleurs, les organisations syndicales constituent un autre public interne. En raison de leur influence vis-à-vis d'une partie importante des collaborateurs, elles méritent une attention particulière.

✓ Etape 6 : Définir le message

En fonction des objectifs retenus, le communicateur définit les idées maitresses du message à véhiculer vers les publics-cibles.

L'identification de ces idées va contribuer, tout au long du processus de communication, à décliner un message cohérent, continu, conforme aux effets recherchés, objectifs et réaliste.

A cet égard, SINEK Simon attire l'attention sur le fait que, si dans leurs communication, les personnes et les entreprises savent ce qu'elles font (le quoi), certaines savent comment, mais très peu savent le pourquoi.

Par le pourquoi, on ne parle pas de profit mais du but, de la cause ou de la croyance. C'est le pourquoi qui fait agir ! Autrement dit, si le message porte toujours sur le « quoi », il néglige souvent le « pourquoi ».⁶⁹

✓ Etape 7 : Identifier les stratégies

La stratégie à mettre en œuvre varie en fonction des objectifs fixés, des caractéristiques des publics visés ainsi que du contexte, de sorte qu'il faille plutôt parler de stratégies plurielles.

Ainsi, pour une même problématique l'approche communicationnelle peut être différente selon qu'il s'agit des cadres, des salariés ou d'autres catégories de personnel même si le contenu reste identique.

De même, en fonction des réactions du public aux premières actions de communication, l'approche peut être ajustée en cours de route, d'où la nécessité d'évaluer en permanence la mise en œuvre.

Dans la communication, le moment (Quand) est aussi un facteur déterminant. Lorsqu'une décision importante concernant la vie de l'organisation est prise ou qu'un événement d'une certaine ampleur intervient et qui a un impact direct sur les collaborateurs (ex ; restructuration, fusion, mobilité...), le moment auquel la communication aura lieu, fera que celle-ci sera plus ou moins bien reçue.

⁶⁹ Cité par DONJEAN Christine et COBUT Eric, P.43. Extrait de site : http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon_sinek_how_great_leadzs_inspire_action.html. (Consulté le 10/07/2020 à 17:10)

✓ **Etape 8 : Décider des actions et choisir les canaux de communication**

A ce stade, le communicateur décide des actions concrètes à mener et des vecteurs à utiliser. Pour ce faire, sa décision se fonde sur différents critères dont voici un aperçu non exhaustif :⁷⁰

Tableau n°03 : aperçu sur les choix des canaux de communication

| Critères | Actions et vecteurs |
|----------------------------|---|
| Effet recherché | S'il s'agit de convaincre, privilégier le vecteur oral |
| Caractéristiques du public | S'il s'agit des cadres, utiliser le magazine qui leur est destiné |
| Degré d'urgence | En cas d'urgence, diffuser l'information par voie électronique ou via le média social interne |
| Economie des moyens | Chaque fois que cela est possible, recourir aux moyens électroniques |
| Contexte | S'il s'agit de prôner les valeurs d'innovation, de modernité, privilégier les médias sociaux |

Source : COBUT Eric, DONJEAN Christine, la communication interne, Edi.pro, 2^{ème} édition, Belgique, 2014, P.45.

✓ **Etape 9 : Elaborer le tableau de bord**

Une fois que les actions ont été décidées, celles-ci sont mises en œuvre. Pour assurer le suivi de ces actions, le communicateur les intègre dans un tableau de bord qui peut se présenter comme suit :⁷¹

⁷⁰ DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P.43.

⁷¹ DONJEAN Christine et COBUT Eric, Op. Cit, P.45.

Tableau n°04 : tableau de bord d'un plan de communication

| Pourquoi ? | Public ciblé (pourquoi ?) | Description des actions de communication (quoi ?) | Personne(s) ou service(s) chargé(s) de l'application (Quoi ?) | Degré de priorité | Date de début et fin de la réalisation (Quand ?) |
|--|------------------------------|--|--|-------------------------|--|
| Suivi de la mise en œuvre de la mesure (tache à réaliser, problèmes rencontrés, solutions envisagées) (comment ?) | | | Moyens nécessaires (budget, personnel à la réalisation) | Indicateur d'évaluation | |

Source : COBUT Eric, DONJEAN Christine, la communication interne, Edi.pro, 2^{ème} édition, Belgique, 2014, P.45.

✓ **Etape 10 : Evaluer le plan de communication**

L'évaluation poursuit un double objectif : vérifier dans quelle mesure le plan d'action se déroule conformément aux prévisions et mesurer les effets obtenus.

Pour vérifier la conformité du plan d'action aux objectifs, deux types d'indicateurs peuvent être utilisés :

- Les indicateurs de processus
(Exemple : le temps mis pour qu'un message parvienne au public ciblé) ;
- Les indicateurs de prestations

(Exemple : le nombre de message diffusés vers un public particulier durant une certaine période) ;

Pour mesurer les effets produits tant durant la mise en œuvre du plan d'action qu'à l'issue de celui-ci, des indicateurs d'effets sont utilisés :

On distingue ainsi :

- Les indicateurs de résultats. Ils renseignent sur le changement de comportement du public visé suite aux prestations.
(Exemple : le pourcentage de membre du personnel qui, à l'issue d'une campagne de sensibilisation sur la vaccination contre la grippe, se sont fait vacciner) ;
- Les indicateurs de satisfaction. Ils sondent l'opinion du public ciblé par rapport aux actions réalisées.
(Exemple : le pourcentage de membre de personnel qui, à l'issue d'une campagne d'information, sont satisfaits de la réglementation en matière de prévention du stress...)

5. Les obstacles à la communication interne :

Si tous s'accordent à dire que la communication interne est essentielle pour le bon fonctionnement de l'organisation, la réalité reste souvent en deçà des espérances en raison de différents obstacles. On peut évoquer par exemple :

5.1. La résistance à communiquer parmi les cadres :

On constate encore que trop souvent, l'information reste bloquée au sein de la chaîne hiérarchique. Parmi les sources de blocage figure notamment, le manque d'implication des responsables dans leur mission de communication. On impute cela à un manque d'intérêt ou de conviction, à la rétention volontaire d'information dans le cadre de jeux de pouvoir ou à des problèmes de leadership.⁷²

5.2. Le paradoxe de la communication :

Il n'est pas rare que la communication engendre des contradictions. Tel est le cas, lorsqu'au nom de la transparence, les parties prenantes réclament une multiplication de l'information. La surcharge informationnelle qui, la plupart du temps, en résulte conduit paradoxalement à de la sous-information. Ou encore, lorsque ces mêmes parties prenantes exigent de l'organisation qu'elle communique et, en même temps, se montrent méfiantes à l'égard de son discours.⁷³

⁷² COBUT Eric, DONJEAN Christine, Op. Cit, P.26.

⁷³ Ibid., P.27.

5.3. Le coût de la communication interne :

En période de restriction budgétaire, force est de constater que la communication est un domaine d'activités où statistiquement les mesures d'économie se font ressentir en premier lieu.

5.4. La « désécialisation » de la communication interne :

Contrairement aux métiers d'ingénieur, de médecin, de juriste... celui de communicateur n'exige pas, dans les représentations collectives, d'expertise particulière.

Ce sentiment se marque d'autant plus fort de nos jours, que l'arrivée des nouvelles technologies de l'information, permet à tout le monde d'accéder aux outils de communication. La production de la communication n'est plus dans les seules mains des communicateurs professionnels. Elle est diluée au sein de l'organisation. Devenant acteurs, les collaborateurs s'immiscent dorénavant dans le processus de communication, parfois, de manière contre-productive.⁷⁴

5.5. L'évaluation est le talon d'Achille de la communication :

Un des défis de la communication interne est de prouver son efficacité. La plupart de temps, ses résultats ne sont pas directement visibles et observables, ce qui rend la tâche difficile pour les communicateurs lorsqu'ils défendent leur bilan et négocient leurs budgets avec le management.⁷⁵

5.6. Le décalage entre les messages et la réalité du terrain :

Plus grande est la distance entre le top management et la ligne hiérarchique, plus les risques de distorsion, de contradiction et d'inadéquation des messages aux attentes des parties prenantes sont nombreux.⁷⁶

5.7. Une combinaison de causes :

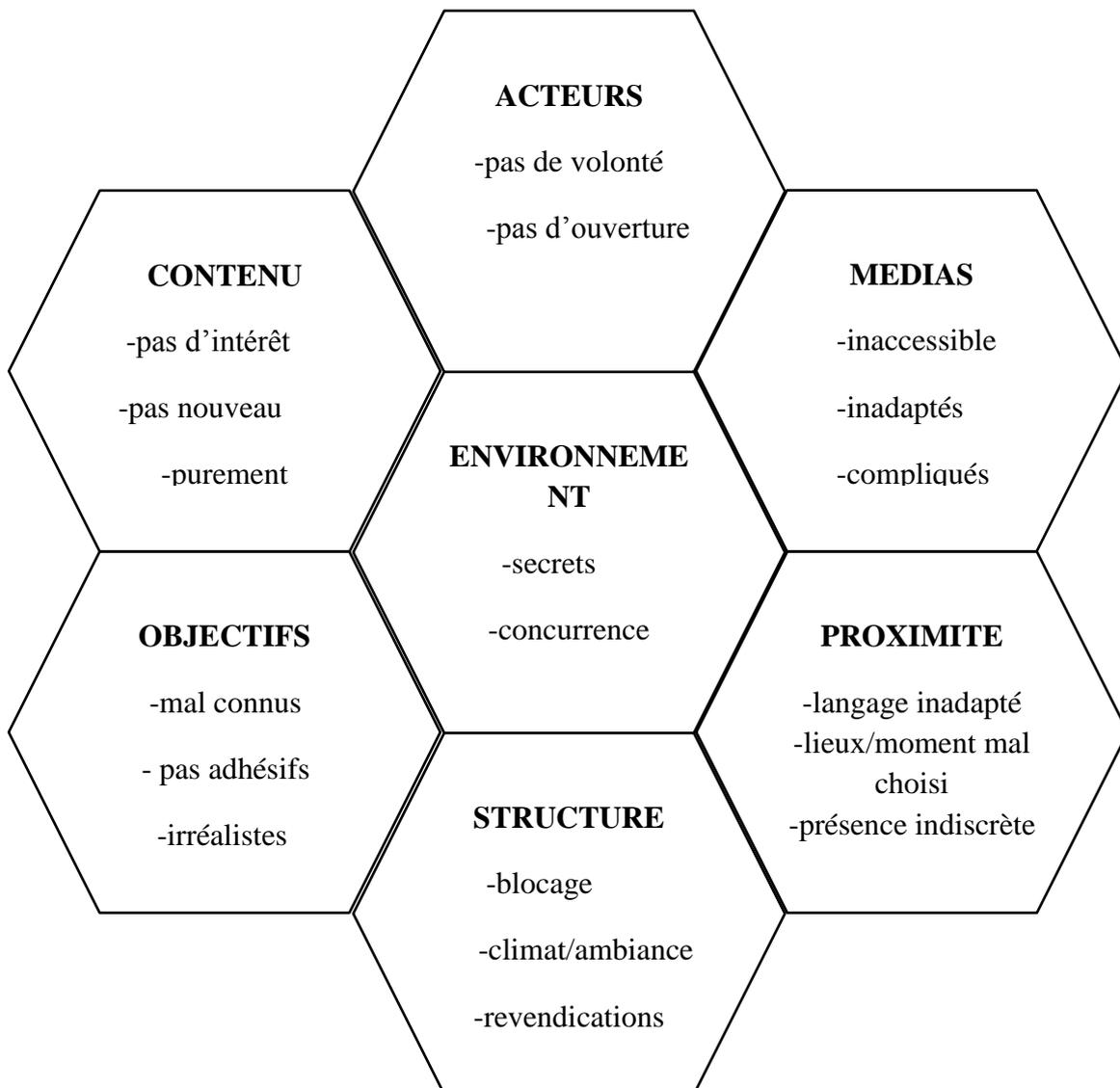
A côté de ces causes, existent bien d'autres obstacles dont la combinaison peut devenir source de dysfonctionnement. On distingue ainsi sept catégories de facteurs pouvant freiner la communication interne. (Voire le schéma ci-dessous)

⁷⁴ COBUT Eric, DONJEAN Christine, Op. Cit, P.28.

⁷⁵ Ibid., P.28.

⁷⁶ Ibid., P.28.

Figure n°07 : les facteurs qui pouvant freiner la communication interne



Source : COBUT Eric, DONJEAN Christine, la communication interne, EDIPRO, 2^{ème} édition, Belgique, 2015, P.29.

Chapitre III :

**L'importance et l'apport de la
communication sur la fonction RH**

Chapitre III : L'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

Chapitre III : l'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

Section 01 : l'importance de la communication pour la fonction RH

1. l'évolution de la fonction RH :

La fonction Ressources Humaines (RH) a connu d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif à un rôle qualifié aujourd'hui de stratégique.

Son champ d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure que la fonction s'est professionnalisée.

Les services du personnel apparaissent dans les entreprises à la fin du XIX^e siècle avec l'avènement de la Révolution industrielle et du salariat. Cette période correspond à l'apparition des premières grandes structures qui imposent une division du travail et un contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise (Organisation scientifique du travail). À la fin du XIX^{ème} siècle, les salaires sont bas, le travail peu réglementé, et le turn-over est très élevé.

C'est dans ce contexte que la fonction Personnel va émerger, devenant progressivement, surtout à partir de la Première Guerre mondiale, une fonction à part entière de l'entreprise, avec la définition de domaines d'intervention spécifiques. Les principales préoccupations sont alors l'organisation et le contrôle du travail, l'application du droit social, la gestion des conflits et des relations avec les salariés, mais aussi la sélection et la fidélisation des meilleurs employés, notamment à travers les pratiques de rémunération (salaire au rendement, promotions en fonction de l'ancienneté).

À partir des années 30 et surtout après la Seconde Guerre mondiale, la fonction se développe avec l'introduction de nouvelles préoccupations relatives aux conditions de vie dans l'entreprise et à l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. Cette période correspond au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux (lois sociales de 1936, institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel en 1945-46, reconnaissance du droit syndical, etc.).

Chapitre III : L'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

Elle est aussi marquée par l'influence des travaux de l'École des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg...) montrant l'impact des facteurs psychosociologiques sur la productivité et les performances au travail.

Ces réflexions conduiront à une meilleure prise en compte des besoins des salariés dans l'organisation du travail (élargissement puis enrichissement des tâches, décentralisation des responsabilités, management participatif...).

Dans les années 1990, la fonction RH devient une fonction stratégique pour les organisations.⁷⁷

Au début des années 1980; la fonction personnel s'est transformée en fonction ressources humaines. Ce changement d'appellation a été interprété comme un changement de perspective. La conception traditionnelle du personnel; perçue comme une source de coûts qu'il faut minimiser; est remplacée par la conception d'un capital humain dont il faut optimiser l'utilisation.

Les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme ayant des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir. Pour une majorité de personnes occupant la fonction RH; parler de RH ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources; mais qu'ils ont des ressources. Ainsi la mission du DRH consiste-t-elle à développer et à mobiliser ces ressources.⁷⁸

2. L'importance de la communication dans la fonction RH :

La gestion des ressources humaines est l'un des éléments les plus importants lorsqu'il s'agit de garantir le bon développement d'une entreprise. Effectivement, une bonne gestion du personnel permet entre autre d'optimiser la productivité, ce qui peut être déterminant pour la bonne marche des activités de l'organisation.

De ce fait, chaque DRH et responsable des ressources humaines se doivent de mettre en place une stratégie efficace pour s'assurer du bien-être des salariés et surtout d'établir des conditions de travail adéquates. Toutefois, pour pouvoir faire cela, il est utile de prendre en

⁷⁷ Extrait de site : <https://www.comptanoo.fr/ressources-humaines-gestion/>, consulté le 03/07/2020 à 18 :14.

⁷⁸ PERETTI Jean-Marie, **gestion des ressources humaines**, 21^{ème} édition, VUIBERT, Paris, 2016. P.248.

Chapitre III : L'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

compte plusieurs facteurs, notamment le fait de mettre en place un bon système de communication interne, car sans cela, il est difficile de connaître les besoins et les attentes des salariés.

La communication interne en entreprise appelée également communication RH, la communication interne au sein d'une entreprise implique la mise en action des différentes techniques de communication et ce, à destination des différents collaborateurs d'une entreprise.⁷⁹

La communication RH dépend du service des ressources humaines et figure parmi les points cruciaux lorsqu'il s'agit de gérer le personnel, d'où son importance particulière pour cette branche de l'entreprise.

3. L'apport de la communication interne à la gestion des ressources humaines :

La communication interne est indissociable du service des ressources humaines et est même l'un des éléments majeurs pour la bonne organisation de ce dernier.

En effet, en instaurant un système qui permet de communiquer toutes les informations relatives à l'entreprise mais aussi de recueillir les idées, les attentes et les besoins des salariés, il est facile de mettre en place une bonne stratégie de gestion les concernant.

La communication interne est également connue pour être un excellent outil de management, notamment lorsqu'il s'agit de mettre en avant les salariés et ce, en leur faisant comprendre leur importance au sein de l'entreprise. En proposant une meilleure écoute de façon bilatérale entre dirigeants, manager et collaborateurs, il est facile de se concerter pour prioriser le bien-être de l'organisation.

Parmi les fonctions de domaine d'action de la communication dans la branche RH :

- Communiquer des informations
- Exposer les résultats de chaque projet d'entreprise

⁷⁹ Extrait de site : <https://www.comptanoo.fr/ressources-humaines-gestion/limportance-de-la-communication-dans-la-gestion-des-ressources-humaines> (consulté le 02/07/2020 à 12:45).

Chapitre III : L'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

- Favoriser la culture d'entreprise
- Motiver les collaborateurs
- Impliquer les collaborateurs dans les étapes importantes de l'entreprise
- Favoriser le sentiment d'appartenance
- Valoriser les compétences
- Améliorer l'environnement de travail

4. La communication interne et La politique RH :

Les travaux d'Austin ont montré que dans certains cas l'acte de communication produisait de la réalité, ainsi lorsque Monsieur le Maire déclare qu'un homme et une femme sont mariés, il crée la réalité du lien matrimonial par un acte de langage. Il s'agit d'une capacité dite « performative » qui se retrouve souvent en entreprise et notamment dans la formulation des politiques RH : le plus souvent c'est par la communication des politiques RH que celles-ci non seulement existent mais produisent des effets de réalité. Ainsi que l'énonce Austin : « Dire c'est faire » et la politique RH dès qu'elle est communiquée devient, selon les cas, un cadre de référence, un acquis social ou un objet de contestation.

Pour P. Gilbert et D. Gonzalez de l'association Entreprise & Personnel il existe quatre grands modèles de politique RH et chacun d'entre eux obéit à un type particulier de communication interne :

- Modèle de la règle négociée ;
- Modèle de la mobilisation ;
- Modèle relationnel
- Modèle professionnel.

Concernant le premier, celui de la règle négociée, « communiquer, c'est en partie contribuer à la mise au point des règles de l'échange collectif ». Dans les grandes entreprises, souvent à statut du personnel particulier, l'accord collectif joue un rôle essentiel à la fois comme espace et temps de la communication et comme générateur de règles du jeu qui vont définir les marges de manœuvre et bâtir les compromis nécessaires pour l'action collective.

Chapitre III : L'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

Dans le deuxième modèle, celui de la mobilisation ; « communiquer c'est vouloir influencer autrui ». La politique RH est constitué par des discours à visée opératoire et ce sont des marques d'engagement au service de l'entreprise, de motivation individuelle qui sont attendues. Le salarié n'est pas ici un simple destinataire de la communication interne, il participe soit en étant un manager sur lequel compte la direction pour trouver les mots et les messages qui seront délivrés localement, soit en étant directement concerné par le discours mobilisateur et dans ce cas c'est lui qui opère l'opération de transformation des mots en actes. L'entreprise est souvent une grande entreprise multinationale divisionnaire qui est sensible à tous les effets de mode dans les techniques de communication et de développement personnel. Elle a pu chercher dans l'Analyse Transactionnelle, dans la Programmation Neurolinguistique des outils de transformation pour que la communication interpersonnelle débouche sur de la performance. Le caractère performatif du discours sur la communication est très facile à percevoir. Dans le cas de l'Analyse Transactionnelle par exemple, on attend un déblocage d'une situation qui pose problème simplement par la capacité acquise de nommer et de décrire cette situation à travers les catégories et les mots de cette discipline.

Dans ce modèle, les documents de la communication interne sont plus courts que dans le modèle précédent, ils n'empruntent nullement au droit mais peuvent porter la trace de ces techniques nord- américaines de communication interpersonnelle.

Dans le troisième modèle, le modèle relationnel, « communiquer c'est, en partie, établir et spécifier la relation avec autrui ». Ce modèle est très inspiré du modèle dit des « relations humaines ». Il vise la création de lien social, voire d'esprit de consensus et donc cherche à gommer les points de divergence. Du point de vue narratif, l'auteur et le narrateur se confondent dans une vision collective(le Nous) ; c'est ce que Nicole D'Almeida appelle « les récits de la maisonnée » :

« Ces récits dressent les contours d'une identité particulière, ils sont destinés à un public principalement interne qu'ils ont pour mission de souder, ils mettent en scène une communauté fantasmée... Visant à faire corps et destinés à affermie l'unité du groupe de travail, ces récits engagent une idéologie communautaire ainsi qu'une conception particulière du lieu de travail assimilé à un lieu privé, sorte d'îlot distinct de l'espace. »⁸⁰

⁸⁰ Jean Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS avec collaboration de Stéphane Waller ; **la communication Interne, Stratégie et Technique**, 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2013, P.26.

Chapitre III : L'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

Ce modèle véhicule une image très positive de l'entreprise, organisation dans laquelle il fait bon vivre et travailler dans l'harmonie et il existe une volonté d'aligner communication interne et externe sur cette image quasi idyllique. Cet alignement passe notamment par l'imbrication étroite du site web à destination des candidats ou du public et de l'intranet réservé aux salariés. L'idéal de transparence irait jusqu'à supprimer la distinction entre les deux car de même que la véritable beauté est intérieure, la « belle » entreprise accepte de communiquer sur ce qu'elle est véritablement alors que d'autres communiquent sur ce qu'elles souhaiteraient être...

Le quatrième modèle, modèle professionnel, vise à positionner la fonction RH au sein d'une communauté professionnelle. « Communiquer, c'est en partie, définir sa position par rapport à autrui, en proposant des éléments de son identité. » Dans ce cas le DRH vise à la fois à exposer la politique mais, dans le même temps (et c'est là qu'il y a performance) à définir son territoire et affermir son pouvoir. En exposant, par exemple, la politique de l'entreprise en matière d'augmentation individuelle, il expose le rôle de la DRH, garante de l'équité des décisions. Le message explicite de la communication porte sur une politique RH, le message implicite tient à la position du DRH qui réaffirme qu'une décision d'augmentation ne peut être prise ou annoncée sans qu'il ait donné son accord. Ici le discours de la communication interne gagne à être réalisé avec des professionnels de la communication pour renforcer son caractère professionnel. P. Gilbert et D. Gonzalez concluent ainsi leur étude :

« Les politiques RH explicites sont plus souvent partielles, éclatées sur plusieurs supports, toujours en chantier, ouvrant sur des interprétations et des adaptations locales. Leur inachèvement, leur incomplétude, leurs écarts de mise en œuvre ne doivent pas être interprétés systématiquement comme des signes d'échec. Sous réserve d'être pensées et questionnées avec lucidité, elles portent les conditions de leur acceptabilité par les acteurs et donc efficacité.

Section 02 : l'apport de la communication sur la fonction RH

1. L'apport des TIC à la fonction RH :

Les savoirs ainsi que les informations sont des matières premières que les entreprises doivent acquérir, transformer, et traiter afin d'optimiser l'efficacité de l'ensemble des services au sein de celles-ci. En effet, face à un environnement en continuelle mutation les entreprises se

Chapitre III : L'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

voient dans l'obligation de dénicher des solutions de plus en plus sophistiquées afin d'accroître leur potentiel de compétitivité. Dans ce sens les technologies de l'information et de communication (TIC) sont devenues des alliés privilégiés pour les entreprises puisqu'elles permettent à celles-ci de détenir une information plus fiable et pertinente et ce dans les meilleurs délais. Ainsi grâce aux changements profonds que ces technologies ont permis d'instaurer au niveau de certaines fonctions de l'entreprise (le service commercial ; la production...) elles ont été introduites au niveau de la fonction personnel dite aussi gestion des ressources humaines.

- L'expression « technologies de l'information et de la communication » transcrit une locution anglaise utilisée dans diverses instances internationales qui correspond à peu près au domaine de la télématique. Elle a différentes définitions selon le point de vue de leur auteur ou selon l'époque, en raison du brouillage progressif des frontières des domaines concernés et de l'évolution rapide des techniques avec la convergence numérique.

La définition des TIC reste particulièrement floue : le terme technologie qui signifie « discours sur la technique » est utilisé à la place de « technique », qui serait à la fois plus simple et plus exact. Les technologies de l'information et de la communication sont des outils de support au traitement de l'information et à la communication, le traitement de l'information et la communication de l'information restant l'objectif, et la technologie, le moyen.

Le dictionnaire Larousse définit les technologies de l'information et de la communication comme étant un « ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique (câble, téléphone, Internet, etc.) »⁸¹. Mais cette définition se limite à la convergence de l'informatique et des télécommunications en vue de communiquer et ne tient pas compte de l'impact de la convergence numérique dans les multimédias et l'audiovisuel.

Selon HERBER SIMON, les TIC aident à rendre « Toute information acceptable au Hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur, les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques. Les TIC :

⁸¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/TIC>. Consulté le 03/07/2020 à 14 :25.

Chapitre III : L'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

sont des ensembles techniques relatifs à l'audiovisuel aux télécommunications à l'informatique et leur imbrication ». ⁸²

Pour mieux comprendre Les Technologies de l'Information et de la Communication, il est nécessaire de définir trois notions :

- **L'information** : L'information a deux sens :
 - D'un point de vue technique: l'information est un signe, un symbole, un élément qui peut être transmis et stocké ;
 - L'information aux sens de renseignement : des données qui apportent une connaissance, un renseignement sur un objet ou sur un événement.
- **La communication** : C'est la manière dont l'information circule dans l'entreprise. Elle s'effectue au travers d 'un réseau qui comporte au moins un émetteur, un canal de transmission et un destinataire (le récepteur).
- **La technologie** : l'étude des outils et des techniques. Le terme désigne tout ce qui peut être dit aux diverses périodes historiques sur l'état de l'art en matière d'outils et de savoir-faire. Il inclut l'art, l'artisanat, les métiers, les sciences appliquées et éventuellement les connaissances. Par extension et abusivement, le mot désigne les systèmes ou méthodes d'organisation qui permettent telle ou telle technologie, ainsi que tous les domaines d'études et les produits qui en résultent.

L'arrivée des TIC a bouleversé les applications au sein des entreprises, quant à la manière d'échanger l'information par l'adoption de nouvelles pratiques tel que : Internet, Intranet, Extranet, L'ERP, Groupware, Workflow.

- ❖ **L'Internet** : internet est un puissant outil qui permet à l'entreprise de mettre en action différentes stratégies, il ne constitue pas en soi une stratégie. On peut en revanche lancer des stratégies qui tirent une grande force dans le commerce électronique.

⁸²Bernard, LAMIZET, Ahmed SILAM, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, paris : Ellipse, 1997.

Chapitre III : L'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

Selon cette conception, internet ne crée pas de nouvelles débouchées, mais il rend ceux qui existent plus passionnants que jamais. Il modifie également la dynamique de l'activité économique. L'inter connectivité rendue possible par internet ne reliera de plus en plus étroitement à nos clients et à nos fournisseurs : une simple relation commerciale se transformera en partenariat ou tout le monde gagne.

- ❖ **L'Intranet** : l'intranet désigne des réseaux privés utilisant les technologies d'Internet. C'est un réseau à usage privé, utilisant tout ou partie des technologies ou infrastructures de l'Internet pour transporter et traiter les flux d'information internes d'un groupe D'Utilisateurs (au sein d'une même entreprise ou administration). Il peut être utilisé Indépendamment ou en complément d'Internet. Il sert bien sûr à communiquer Mais également à formaliser une connaissance à partager (Groupware, ou travail Collectif), à déployer des applications (diminution des coûts), à suivre des Procédures ou processus (Workflow).
- ❖ **L'Extranet** : le terme « Extranet » désigne un réseau Intranet dont l'accès est autorisé à un public extérieur restreint (clients, fournisseurs, partenaires, etc...), constituant un réseau fermé c'est un site Internet dont quelque unes des pages ou toutes les rubriques sont accessibles par un mot de passe. Ce système permet par exemple : limiter la consultation des informations confidentielles aux clients, distributeurs ou abonnés.
- ❖ **L'ERP :(Entreprise Ressource Planning)** : L'ERP est couramment utilisé pour désigner les progiciels de gestion intégrés.⁸³ Un progiciel gérant les flux internes de l'entreprise autour d'un élément central qui généralement est une base de données.⁸⁴
- ❖ **Le groupware** : le groupware (collecticiel en français) est un mode de travail collectif utilisant les nouvelles technologies de l'information Il comprend l'ensemble des matériels et logiciels nécessaires à la mise en œuvre d'un environnement partagé et interactif.

⁸³ TAWHID Chtioui, L'ERP, les effets d'une normalisation des processus de gestion. Allocataire moniteur de 3^{ém} année, Université Paris Dauphine, P. 04.

⁸⁴ MARTINS CAMBAO Carlos MALIK Douma ASTASIO Antonio. Les solutions ERP. Brique E-Mage, Mars 2002, P. 03.

❖ **Le Workflow** : on appelle « workflow » (traduisez littéralement « flux de travail ») la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé processus opérationnel ou bien procédure d'entreprise). Le terme de « workflow » pourrait donc être traduit en français par « gestion électronique des processus métier ». De façon plus pratique, le workflow décrit le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation, et fournit à chacun des acteurs les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche. Pour un processus de publication en ligne par exemple, il s'agit de la modélisation des tâches de l'ensemble de la chaîne éditoriale.

Il permet généralement un suivi et identifie les acteurs en précisant leur rôle et la manière de le remplir au mieux.

2. Le rôle des RH dans la communication interne :

Comme de nombreuses activités au sein de l'entreprise, la communication interne est bien souvent la responsabilité de plusieurs entités. S'agissant de l'ensemble des messages à destination des salariés, dans certaines entreprises elle ressort de la responsabilité des RH autant que du directeur de la communication dans d'autres sociétés. Outil de management à part entière, la communication interne se planifie et se gère pour atteindre les résultats escomptés. La communication interne fait l'objet d'une stratégie de la part des entreprises.

2.1. La communication interne comme outil de management :

La communication interne vise à atteindre plusieurs objectifs. Elle peut être utilisée pour informer les collaborateurs quant aux résultats de l'entreprise, pour faire part de changements en interne, pour expliquer de nouvelles orientations. Elle peut également viser à fédérer les salariés autour d'un projet d'entreprise commun. Quel que soit son objectif, la communication interne porte, avec le message qu'elle transmet, les valeurs de l'entreprise, rapprochant l'ensemble des acteurs et permettant aux différents échelons hiérarchiques de communiquer entre eux.

Outil de management, la communication interne repose sur le choix de médias adaptés (print, événement, vidéo, numérique...) ainsi que sur des processus et outils adéquats. Les contenus,

Chapitre III : L'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

les données, les aspects techniques doivent être parfaitement maîtrisés pour que les messages à relayer soient perçus comme ils ont été envisagés.

2.2. Une nouvelle manière de considérer les destinataires :

Si la communication interne peut prendre de nombreuses formes, le public-cible à qui elle est destinée a également évolué. Bien plus que des salariés ou des collaborateurs, les destinataires sont considérés comme des ambassadeurs, essentiels dans les liens entre l'entreprise et le monde extérieur. A l'heure de la communication digitale, les destinataires deviennent par ailleurs des acteurs en matière d'e-réputation, car également atteints par les campagnes de communication externe.

La multiplicité des profils et l'instantanéité des messages nécessitent, de la part des directeurs de communication, l'identification de segments ainsi qu'une unification du discours transmis à travers l'ensemble des médias. Certaines entreprises n'hésitent pas à mettre en place des « usines à contenus » (content factory) afin de centraliser les messages à destination des collaborateurs, une manière de faire qui, avec l'organisation matricielle mise en place, peut rendre la tâche délicate lorsqu'il s'agit de mettre la stratégie de communication interne en pratique.

2.3. Les RH : acteurs de la communication interne :

Alors que la fonction RH tend à s'écarter des tâches administratives et à se rapprocher des centres de décision stratégique, les responsables RH se voient sollicités pour accompagner les managers quant aux éléments de langage à utiliser pour communiquer avec leurs équipes, pour encourager la communication transversale et pour partager une seule et même culture d'entreprise, fondée sur des valeurs solides et une vision commune.

Les RH ont également un rôle à jouer auprès des managers, en leur apportant les éléments dont ils ont besoin pour prendre en compte les volets RH dans le changement. Cet accompagnement facilite la communication sur la vision prospective des métiers, en vue de faire adhérer les collaborateurs aux plans de développement des compétences ; il permet également de promouvoir des outils d'accompagnement personnel comme les entretiens RH par exemple ; il permet de communiquer, à l'ensemble du personnel, des perspectives de mobilité et d'évolution professionnelle.

Chapitre III : L'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

Si les RH se présentent comme des acteurs essentiels en matière de communication interne, ils doivent faire preuve de nouvelles compétences en communication afin de remplir leur rôle au mieux. En outre, ils doivent pouvoir, avant tout, comprendre les métiers et les collaborateurs de l'entreprise et leurs besoins en matière de communication, le tout en maîtrisant parfaitement les stratégies et outil de communication à leur portée.⁸⁵

3. le lien entre la communication interne et la GRH :

La communication interne, dans l'une de ses quatre finalités, a un rôle de cohésion, un rôle fédérateur de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Dans le cadre de cette finalité, certains processus de gestion des Ressources Humaines participent à cette forme de communication. Dans le cadre du modèle contingente de la Gestion des Ressources Humaines de J.-M. Peretti, il est décrit que, pour répondre aux nouveaux défis fondamentaux auxquels l'entreprise doit faire face, cette dernière va s'appuyer sur de nouvelles logiques. Parmi ces logiques, on retrouve celle de la mobilisation. La communication interne et la gestion des Ressources Humaines peuvent donc avoir comme point commun la volonté de fédérer, de mobiliser les salariés de l'entreprise. De ce fait, la gestion des Ressources Humaines participe à cette forme de communication. Jean-Marc DECAUDIN et Jacques IGALENS soulèvent le fait que les processus RH participent à la communication interne puisqu'ils permettent de traduire les décisions qui sont prises. Or, ces décisions peuvent être analysées par les salariés soit de manière positive, c'est-à-dire comme un « signe de reconnaissance », soit de manière négative, c'est-à-dire comme un « signe d'indifférence »⁸⁶. Or, dans le cas où la décision est analysée de manière négative par le salarié, la communication interne pourra permettre au salarié de mieux comprendre le sens de la décision. De ce fait, la communication interne a donc un rôle de maintien de la motivation du salarié. En plus de ce lien entre la gestion de Ressources Humaines et la communication interne, la communication interne a également des objectifs au niveau des Ressources Humaines. Elle permet, par exemple, de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de l'entreprise, de répondre au besoin d'informations des salariés mais également d'accompagner les salariés dans des grands changements.

Le plus souvent, les auteurs rattachent la communication interne au service des Ressources Humaines, en particulier à la Direction des Ressources Humaines. Jean-Marc DECAUDIN et

⁸⁵ <https://www.myrhline.com/actualite-rh/role-rh-communication-interne.html>. Consulté le 05/07/2020 à 14 :45.

⁸⁶ DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, Op. Cit, P.22.

Chapitre III : L'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

Jacques IGALENS découpe la Direction des Ressources Humaines en trois types d'activité. Selon eux, parmi ces trois activités, il est des cas où la Direction des Ressources Humaines et la communication interne vont avoir des objectifs complémentaires. D'une part, il y a le niveau administratif. A ce niveau, il n'y a pas de réel lien avec la communication interne, excepté avec la finalité de compréhension. Dans ce sens, prenons l'exemple de la paie. La Direction des Ressources Humaines peut être souvent sollicitée par les salariés lors de questions touchant à la paie, notamment à leur bulletin de salaire. Dans ce cas, il y a donc un rôle de traducteur de la Direction des Ressources Humaines et donc une finalité de compréhension dans le sens où elle optimise l'accessibilité de l'information au sein de l'entreprise.

D'autre part, il y a le niveau opérationnel, qui « consiste à offrir des prestations de service » (recrutement, augmentation individuelle, formation...). Selon J.-M. DECAUDIN et J. IGALENS, la communication interne et ces prestations de service peuvent être en relation dans la mesure où ils agissent sur les mêmes ressources individuelles mais également sur les mêmes motivations. Les différentes théories de la motivation ont en commun que la motivation est personnelle et dépend donc de chacun. Ces théories ont pour objectif de comprendre le processus de motivation des individus afin d'en maîtriser son apparition. Dès lors, la communication interne est donc étroitement liée à ce processus de motivation, dans le sens où elle va avoir pour finalité la compréhension des salariés. Cette finalité va avoir un rôle de maintien de la motivation. Dans d'autres cas, la communication interne aura un rôle de cohésion et sera donc fédératrice auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Enfin, il y a le niveau stratégique. Il est désormais reconnu qu'il est nécessaire, pour une entreprise, d'intégrer dans sa stratégie la dimension Ressources Humaines. Il y a un intérêt, pour toute entreprise, d'avoir une stratégie de développement humain et social qui soit en lien avec sa stratégie économique, générale. Ainsi, la communication interne et les Ressources Humaines sont étroitement liées. En effet, même si elles ont chacune un rôle de transmission de l'information, de compréhension, elles ont également chacune un rôle de cohésion. La communication interne et les Ressources Humaines se rejoignent puisqu'elles ont pour finalité de fédérer, de motiver les salariés de l'entreprise.

Finalement, pour être efficace et permettre, sur le long terme la performance de l'entreprise, la communication interne doit être régulière, et les informations transmises doivent être

Chapitre III : L'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH

pertinentes, fiables, claires et disponibles. Si l'information répond à ces différents critères, l'information sera dite de valeur. L'incertitude sera réduite et la prise de décision améliorée.

L'efficacité de la communication interne permettra donc de maintenir un climat social paisible, de créer un sentiment d'appartenance et donc de rendre l'entreprise plus performante, par le biais de la motivation de chacun des salariés.

Conclusion

Conclusion

La communication interne est considérée comme une nécessité dont on ne peut s'en passer pour réaliser toutes les fonctions de l'organisation, planification, organisation, prise de décision, la surveillance. On ne peut pas imaginer le fonctionnement d'une activité sans la présence de l'information qui signifie en l'absence de la communication, comme apparaît son utilité à travers le temps que mettent les directeurs dans la communication.

La fin de 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 interne, vu la rapidité de l'évolution, la complication et l'accru de volume des organisations, 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'organisation, en plus de son occupation de son grand public extérieur de clients, de fournisseurs, après avoir mis le plan stratégique de la communication extérieur, elle doit encore mettre un plan stratégique pour la communication interne destiné à son groupe d'employés pour assurer l'arrivée de l'information et à faciliter son transfert entre les différentes parties de l'organisation.

La Communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés. Elle a pour objectif principal de permettre aux acteurs de l'entreprise de disposer de l'information dont ils ont besoin dans l'organisation. Elle est également connue pour être un excellent outil de management. La communication interne est indissociable du service des ressources humaines et est même l'un des éléments majeurs pour la bonne organisation de ce dernier.

Références bibliographiques

Bibliographie :

- 1) ADARY, LIBAERT, MAS, WESTPHALEN, **communicator, toutes les clés de la communication**, DUNOD, 7^{ém} édition, Paris, 2015.
- 2) AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, **toute la fonction communication**, DUNOD, Paris, 2010.
- 3) BOUHAFS Abdelkrim, **la communication dans l'entreprise**, office des publications universitaires, Alger, 2014.
- 4) Cîteaux J.P, **gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique**, 2^{ém} édition, Armand Collins, Paris, 1994-1997.
- 5) CROZIER, Michel. **L'entreprise à l'écoute**, 3^{ém}e édition PUF, paris 2001.
- 6) D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, **la communication interne des entreprises**, DUNOD, 7^{ém} édition, paris, 2014.
- 7) DECAUDIN Jean-Marc et al, **la communication interne (stratégie et technique)**, DUNOD, 2^{ém} édition, Paris, 2008.
- 8) DEMONT-LUGOL Liliane, **communication des entreprise**, 2^{ém} édition, ARMAND COLIN, lexique, 2002.
- 9) DETEIE Philippe et BOROY Catherine, **la communication interne au service de management**, 2^{ém} édition, Paris, 2014.
- 10) DETRIE Philipe et BROYEZ Catherine. **La communication interne au service du management**, LIAISONS, 2^{ème} édition, Paris, 2001.
- 11) DOBIECKI Bernard. **Communication des entreprises et des organisations**, édition Marketing SA, paris 1991.
- 12) DONJEAN Christine, COBUT Eric, **la communication interne**, EDIPRO, 2^{ém} édition, Belgique, 2015.
- 13) Jean Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS avec collaboration de Stéphane Waller ; **la communication Interne, Stratégie et Technique**, 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2013.
- 14) LATHIELLEUX Laetitia, **l'essentiel de la GRH**, LEXTENSO-Edition, 4^{ém} édition, Paris, 2010.
- 15) LATHIELLEUX Laetitia, **l'essentiel de la GRH**, 9^{ém} édition, GUALINO, Paris, 2015.
- 16) LIBEART Thierry, **le plan de communication**, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
- 17) LIBAERT Thierry, **Introduction à la communication**, DUNOD, Paris, 2009.

- 18) M. Thierry BOURNO, Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent, pour obtenir le titre de docteur de l'université paris 6, 1992.
- 19) MARTINS CAMBAO Carlos MALIK Douma ASTASIO Antonio. Les solutions ERP. Brique E-Mage, Mars 2002.
- 20) Marie Hélène WESTPHALEN, **communicateur, le guide de la communication d'entreprise**, 3^{ém} édition DUNOD, Paris, 2001.
- 21) PHILIPPE Morel, **Communication d'entreprise-stratégie technique**, STUDYRAMAPRO, 2015.
- 22) PETIT François, **introduction à la psychologie des organisations**, TOULOUSE(France), Privat, 1988.
- 23) PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines et gestion du personnel**, 2^{ème} édition, édition VUIBERT, Paris 1998, P.200.
- 24) PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, VUIBERT, Paris, 2016.
- 25) SHINON L. Dolan, ERIC Gosselin, et autres, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2^{ém} édition, 2002.
- 26) TAWHID Chtioui, L'ERP, les effets d'une normalisation des processus de gestion. Allocataire moniteur de 3^{ém} année, Université Paris Dauphine, P. 04.
- 27) WESTPHALEN Marie-Hélène, **communicator, toute la communication d'entreprise**, DUNOD, 6^{ém} édition, 2001.
- 28) WESTPHALEN Marie-Hélène, **Le guide de la communication d'entreprise**, 3^{ème} édition, Ed DUNOD, Paris, 2001.
- 29) WESTPHALEN Marie-Hélène, **communicator**, DUNOD, 4^{ém} édition, paris, 2004.

Site internet :

- 1) Cité par DONJEAN Christine et COBUT Eric, P.43. Extrait de site : http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon_sinek_how_great_leadzs_inspire_action.html. (Consulté le 10/07/2020 à 17:10).
- 2) <https://zeboute.com/28/04/2015/évolution-et-histoire-du-concept-de-communication>.
- 3) théorie de communication, <http://www.oned.edu.dz>.

- 4) http://www.memoireonline.com/06/07/497/m_la-communication_d'entreprise.html. consulté, le 12/06/2020, à 16h08.
- 5) <https://www.comptanoo.fr/ressources-humaines-gestion/>, consulte le 03/07/2020 à 18 :14.
- 6) <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/TIC>. Consulté le 03/07/2020 à 14 :25.
- 7) www.jdpro.net : le journal des professionnels : la révolution des NTIC. Consulté le 03/07/2020 à 14 :30.
- 8) <https://www.myrhline.com/actualite-rh/role-rh-communication-interne.html>. Consulté le 05/07/2020 à 14 :45.

Tables des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

| | |
|--|-----------|
| Introduction..... | 01 |
| Chapitre I : Aperçu générale sur la communication..... | 03 |
| Section 01 : Généralité sur la communication..... | 03 |
| 1 Historique et développement de la communication..... | 03 |
| 2 Définition de la communication : | 03 |
| 3 Les éléments de la communication :..... | 04 |
| ➤ L'émetteur ou destinataire :..... | 04 |
| ➤ le récepteur ou destinataire :..... | 04 |
| ➤ le message :..... | 04 |
| ➤ le canal de communication :..... | 04 |
| ➤ le code :..... | 04 |
| 4 Les courants fondateurs des théories de la communication :..... | 05 |
| 4.1 La théorie de l'information selon SHANNON et WEAVER : | 05 |
| 4.2 La cybernétique de WIENER : la notion de feedback :..... | 07 |
| 4.3 L'approche empirico-fonctionnaliste (modèle de LASSWELL 1948) :..... | 08 |
| 4.4 La théorie du two-steps-flow (modèle de LAZARSFELD et KATZ :..... | 10 |
| 4.5 « On ne peut pas ne pas communiquer » (école de PALO ALTO) :..... | 10 |
| 4.6 Les théories issues de la linguistique :..... | 10 |
| 5 La communication formelle et la communication informelle :..... | 12 |
| 5.1 La communication formelle :..... | 12 |
| 5.2 La communication informelle :..... | 13 |

| | |
|--|-----------|
| Section 02 : l'entreprise un espace de communication..... | 13 |
| 1 Les différents types de la communication : | 13 |
| 1.1 Communication interpersonnel : | 13 |
| 1.2 Communication de groupe : | 13 |
| 1.3 Communication de masse : | 13 |
| 2 Les dimensions de la communication : | 14 |
| 2.1 Dimension structurelle: | 14 |
| 2.2 Dimension décisionnelle : | 14 |
| 2.3 Dimension psychologique : | 14 |
| 2.4 Dimension sociale : | 14 |
| 3 Le processus de la communication : | 15 |
| 4 Les formes de la communication : | 18 |
| 4.1 La communication externe : | 18 |
| 4.2 La communication interne : | 18 |
| 5 La relation systémique entre la communication interne et la communication externe :... | 19 |
| Chapitre II : la communication interne : | 20 |
| Section 01 : la communication interne : typologie, rôle et enjeux : | 20 |
| 1 Historique de la communication interne : | 20 |
| 2 Définition de la communication interne : | 20 |
| 3 Les types de la communication interne : | 21 |
| 3.1 La communication descendante (hiérarchique) : | 21 |
| 3.2 La communication ascendante (salariale) : | 22 |
| 3.3 La communication horizontale (latérale) : | 22 |
| 4 Les trois enjeux principaux de la communication interne : | 22 |
| 4.1 Recruter : | 22 |
| 4.2 Fidéliser : | 23 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.3 | Reconnaitre :..... | 23 |
| 5 | Les principaux objectifs de la communication interne : | 23 |
| | ❖ Etre au service du projet de l'entreprise: | 23 |
| | ❖ Accompagner et conseiller le management :..... | 23 |
| | ❖ Relier et unifier :..... | 24 |
| 6 | Le rôle de la communication interne : | 24 |
| 7 | Les circuits de la communication interne : | 25 |
| 7.1 | Le circuit hiérarchique :..... | 25 |
| 7.2 | Le circuit des instances représentatives : | 25 |
| 7.3 | Le circuit de la communication interne :..... | 25 |
| 8 | Les outils et les moyens de la communication interne : | 26 |
| 8.1 | Les moyens écrits :..... | 26 |
| 8.1.1 | Le journal d'entreprise : | 26 |
| 8.1.2 | La boîte à idées :..... | 26 |
| 8.1.3 | Les panneaux d'affichage :..... | 26 |
| 8.1.4 | Les notes flash :..... | 26 |
| 8.1.5 | La note de service :..... | 27 |
| 8.1.6 | La revue de presse :..... | 27 |
| 8.1.7 | Le compte rendu de réunion :..... | 27 |
| 8.1.8 | Le livret d'accueil : | 28 |
| 8.1.9 | La documentation :..... | 28 |
| 8.2 | Les moyens oraux :..... | 28 |
| 8.2.1 | Les réunions : | 28 |
| 8.2.2 | Les réunions de service : | 28 |
| 8.2.3 | Les réunions interservices :..... | 29 |
| 8.2.4 | Les entretiens : | 29 |
| 8.2.5 | La conférence :..... | 29 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 8.2.6 | Le séminaire : | 29 |
| 8.3 | Les moyens électroniques : | 29 |
| 8.3.1 | Le journal électronique : | 29 |
| 8.3.2 | L'internet : | 30 |
| 8.3.3 | L'intranet : | 30 |
| 8.3.4 | Les messageries électroniques : | 30 |
| 8.3.5 | La téléconférence : | 30 |
| Section 02 : la communication interne : plan, politique et stratégie..... | | 30 |
| 1 | Les fonctions de la communication interne : | 30 |
| | ❖ Ecouter : | 31 |
| | ❖ Informer : | 31 |
| | ❖ Arbitrer : | 31 |
| 2 | La politique de la communication interne : | 31 |
| 3 | La stratégie de la communication interne : | 33 |
| 3.1 | Au niveau organisationnel : | 33 |
| 3.2 | Au niveau d hoc (directions, services, projets...) : | 34 |
| 4 | Le plan de la communication interne : | 34 |
| | ✓ Etape 1 : Déterminer le champ d'action | 35 |
| | ✓ Etape 2 : Constituer un groupe de pilotage..... | 35 |
| | ✓ Etape 3 : Etablir le diagnostic..... | 35 |
| | ✓ Etape 4 : Déterminer les objectifs..... | 36 |
| | ✓ Etape 5 : Identifier les publics cibles..... | 36 |
| | ✓ Etape 6 : Définir le message | 37 |
| | ✓ Etape 7 : Identifier les stratégies..... | 37 |
| | ✓ Etape 8 : Décider des actions et choisir les canaux de communication | 38 |
| | ✓ Etape 9 : Elaborer le tableau de bord..... | 38 |
| | ✓ Etape 10 : Evaluer le plan de communication | 39 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5 | Les obstacles à la communication interne : | 40 |
| 5.1 | La résistance à communiquer parmi les cadres : | 40 |
| 5.2 | Le paradoxe de la communication : | 40 |
| 5.3 | Le coût de la communication interne : | 41 |
| 5.4 | La « désécialisation » de la communication interne : | 41 |
| 5.5 | L'évaluation est le talon d'Achille de la communication : | 41 |
| 5.6 | Le décalage entre les messages et la réalité du terrain : | 41 |
| 5.7 | Une combinaison de causes : | 41 |

Chapitre III : l'importance et l'apport de la communication sur la fonction RH.....43

Section 01 : l'importance de la communication pour la fonction RH.....43

| | | |
|---|---|----|
| 1 | l'évolution de la fonction RH : | 43 |
| 2 | L'importance de la communication dans la fonction RH : | 44 |
| 3 | L'apport de la communication interne à la gestion des ressources humaines : | 45 |
| 4 | La communication interne et La politique RH : | 46 |

Section 02 : l'apport de la communication interne sur la fonction RH.....48

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | L'apport des TIC a la fonction RH : | 48 |
| | ❖ L'Internet : | 50 |
| | ❖ L'Intranet : | 51 |
| | ❖ L'Extranet : | 51 |
| | ❖ L'ERP :(Entreprise Ressource Planning) : | 51 |
| | ❖ Le groupware : | 51 |
| | ❖ Le Workflow : | 52 |
| 2 | Le rôle des RH dans la communication interne : | 52 |
| 2.1 | La communication interne comme outil de management : | 52 |
| 2.2 | Une nouvelle manière de considérer les destinataires : | 53 |
| 2.3 | Les RH : acteurs de la communication interne : | 53 |

3 le lien entre la communication interne et la GRH :..... 54

Conclusion.....57

Références bibliographiques

Table des matières

Abstract of memory in English language

Internal communication is a more important subject in human resources management which today is of great concern to companies and it also has a real place in the life of a group. Multiple definitions exist, as we will see in the first part of this work, but all come together to say that internal communication is positioned in the form of a tool that includes all the different acts of communication taking place within the same working group or a company.

Indeed, internal communication allows access to relevant information which gives employees the opportunity to be better informed, and ensure the proper transmission of information within the various departments of the same company. Internal communication is also known to be an excellent management tool, especially when it comes to highlighting employees and making them understand their importance within the company. The last few years have seen many changes within companies, especially with the implementation of digitalization. These changes make it possible to have more reliable and relevant information as quickly as possible.

Key words: communication, internal communication, human resources management, management.

Résumé du mémoire en langue française

La communication interne est un sujet plus important dans le management des ressources humaines qui, aujourd'hui, préoccupe énormément d'entreprises et elle possède par ailleurs une vraie place dans la vie d'un groupe. De multiples définitions existent, comme nous le verrons dans la première partie de ce travail, mais toutes se regroupent pour dire que la communication interne se positionne sous la forme d'un outil qui comporte tous les différents actes de communications ayant lieu au sein d'un même groupe de travail ou d'une société.

En effet, la communication interne permet l'accès aux informations pertinentes qui offrent la possibilité aux salariés d'être mieux informés, et s'assurer la bonne transmission des informations au sein des différents services d'une même entreprise. La communication interne est également connue pour être un excellent outil de management, notamment lorsqu'il s'agit de mettre en avant les salariés et ce, en leur faire comprendre leur importance au sein de l'entreprise. Ces dernières années ont vu de nombreux changements au sein des entreprises, notamment avec la mise en place de la digitalisation. Ces changements permettent de détenir une information plus fiable et pertinente et ce dans les meilleurs délais.

Mots clés : communication, communication interne, management des ressources humaines, management.