

Université ABDERREHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de master en Science de Gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Intitulé de Thème :

La Communication interne au sein de
l'entreprise

Réalisé par :

KHOUFACHE Houari

IDIR Micipsa

Encadré par :

Dr AMGHAR M

Année universitaire : 2019/2020

REMERCIEMENTS

Nous remercions, tout le puissant Allah qui nous avoir donné la santé

Et la patience pour réaliser ce modeste travail.

Nous remercions tout d'abord notre promotrice M^{me} AMGHAR pour
ses précieux conseils et orientations durant notre travail.

Nous remercions profondément tous les enseignants qui nous ont
encouragé et soutenus pendant les cinq années de cursus

Tous ceux qui nous ont aidés à l'élaboration de ce travail

Et tous ceux que l'on n'a pas cités

Merci a vous

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A Dieu, en qui j'ai toujours crus en qui je croirai toujours,

A mes très chères parents qui nos soutenu tout au long de mes études
et a qui

Je souhaite une longue vie pleine de bonheur, joie et santé.

A mon frère : Saddek

A mes sœurs

A mes cousins et tantes

A tout la famille KHOUFACHE

A tout mes amis, surtout Rania qui ma beaucoup soutenu et
encourager

A mon, binôme Micipsa et sa famille

Houari

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A Dieu, en qui j'ai toujours crus en qui je croirai toujours,

A mes très chères parents qui nos soutenu tout au long de mes études
et a qui

Je souhaite une longue vie pleine de bonheur, joie et santé.

A mes trois frère : Syphax, Macil, Youba

A mes cousins et tantes

A tous la famille IDIR chacun avec son nom

A tous mes amis, surtout Déhia qui ma beaucoup soutenu et
encourager tout au longue de mon parcours

A mon binôme Houari et sa famille

Micipsa

Liste des tableaux

| tableau | titre | page |
|----------------|---|-------------|
| N° 01 | présentation de la forme descendente de la communication | 17 |
| N° 02 | présentation de la forme ascendante de la communication | 18 |
| N° 03 | présentation de la forme latérale (horizontale) de la communication | 19 |

La liste des abréviations

| abréviation | signification |
|--------------------|---|
| UJEF | union des journalistes d'entreprise de France |
| RH | Ressources humaines |
| MRH | Management des ressources humaines |

La liste des figures

| figure | Le titre des figures | page |
|---------------|--|-------------|
| N° 01 | Le processus de la communication | 09 |
| N° 02 | Les flux d'information a l'intérieur de l'entreprise | 17 |
| N° 03 | le rôle de la communication interne | 35 |

La liste des tableaux

La liste des abréviations

La liste des figures

Table de matière

Introduction générale

Chapitre I : généralités sur la communication

Introduction

Section 01 : la communication : processus et formes

| | |
|--|-----------|
| 1.1. Historique de la communication | 4 |
| 1.2. . Définition de la communication..... | 5 |
| 1.3. . Le processus de communication..... | 6 |
| 1.4. . Le choix d'un mode de communication | 10 |
| 1.4.1. L'écrit | 10 |
| 1.4.2. L'orale..... | 11 |
| 1.4.3. Audiovisuelle..... | 11 |
| 1.5. Les forme de la communication..... | 12 |
| 1.5.1 La communication interne..... | 13 |
| 1.5.2. La communication externe | 14 |

Section 02 : présentation de la communication interne dans l'entreprise

| | |
|--|----|
| 2.1. Définition de la communication interne | 15 |
| 2.2. La place de la communication interne | 16 |
| 2.3. Les différents types de la communication interne..... | 18 |
| 2.3.1. La communication descendante ou hiérarchique | 18 |
| 2.3.2. . La communication ascendante ou salariale de la communication..... | 21 |

| | |
|--|----|
| 2.3.3. La communication latérale ou horizontale de la communication..... | 20 |
| 2.4. Les objectifs de la communication interne..... | 21 |
| 2.4.1. Informer..... | 22 |
| 2.4.2. Motiver | 22 |
| 2.4.3. Fédérer..... | 22 |
| 2.5. Les moyens de la communication interne | 24 |
| 2.5.1. Les moyens écrits..... | 24 |
| 2.5.2. Les moyens oraux | 25 |
| 2.5.3. Audiovisuel | 26 |
| Conclusion | |

Chapitre II : présentation de la communication interne dans l'entreprise

Introduction

Section 01 : la communication interne dans l'entreprise

| | |
|---|----|
| 1. les réseaux de la communication interne..... | 29 |
| 1.1. La communication formelle | 29 |
| 1.2. La communication informelle | 29 |
| 2. Les enjeux de la communication interne | 30 |
| 2.1. Les enjeux internes | 30 |
| 2.2. Les enjeux externes..... | 31 |
| 3. Le circuit de la communication interne | 32 |
| 3.1. Le circuit hiérarchique | 32 |
| 3.2. Le circuit des instances représentatives | 33 |

| | |
|---|----|
| 3.3. Le circuit de la communication interne..... | 33 |
| 4. Le rôle de la communication interne | 34 |
| 5. Les obstacles de la communication interne..... | 36 |
| 5.1. Le cadre de référence | 36 |
| 5.2. L'écoute sélective | 36 |
| 5.3. La filtration de l'information..... | 37 |
| 5.4. Les problèmes sémantiques | 37 |
| 5.5. La position hiérarchique de l'émetteur | 48 |
| 5.6. La qualité d'information..... | 49 |
| 5.7. La rétroaction..... | 49 |

Section 02 : la communication et RH

| | |
|--|----|
| 1. Les relations humaines dans la communication interne..... | 40 |
| 2. L'importance de la communication interne dans la gestion des ressources humaines..... | 40 |
| 3. Le rôle des RH dans la communication interne..... | 42 |
| 4. Le lien entre la gestion des ressources humaines et la communication interne..... | 43 |
| 5. Résolution des obstacles liée a la communication interne | 45 |

Conclusion générale

Introduction générale

Introduction générale :

Depuis l'antiquité, l'homme a eu besoin de communiquer ; pour cela, il met aux points des codes, des langages, des paroles, des gestes, document écrit tout était pour véhiculer les messages.

Et communiquer sert à construire l'image de l'entreprise, bien communiquer vise à s'attacher une image positive, elle s'inscrit dans une perspective stratégique, elle s'engage aussi au jour a travers diverse actes de communication.

La communication a aujourd'hui acquis une place de choix dans l'entreprise, il convient maintenant de bien former dans l'entreprise afin de mobiliser les énergies et obtenir l'adhésion des intelligences a des objectifs communs.

Dans le monde de travail, la communication interne est un point très important dans l'entreprise, car elle permet d'évoluer les rapports entre le salariés et la direction qui sont souvent très éloigner, donc cela permet de renforcer la culture d'entreprise, et donne aux salariés cette sensation d'appartenir a un groupe et d'adhérer a ces valeurs.

Pour bien éclairer notre objet d'étude nous avons devisé notre travail en deux chapitre et chaque chapitre en deux section, donc le première chapitre est consacré à la généralités et présentation de la communication et pour la première section après l'historique et la définition de la communication on a développé les points suivant : le processus de la communication le choix d'un mode de communication et les formes de la communication (interne, externe). Et pour la deuxième section on a présenté la communication interne dans l'entreprise ; dont la définition ; la place, les types, les objectifs et les moyenne de la communication interne.

Le deuxième chapitre consiste a la présentation de gestion de la communication de l'entreprise, dont la première section porte la communication interne dans l'entreprise, les réseaux, les enjeux, les circuits, le rôle et les obstacles de la communication interne.

En dernière section qui présente la communication et les ressources humaines en termes de relation, l'importance de la communication dans le MRH, le rôle des RH dans la communication interne et enfin la résolution des obstacles liés a la communication interne.

Notre recherche sera porté à savoir comment l'entreprise procède telle à échangé l'information ? Et quelle sont les différents outils utilisés pour échange l'information au sein de l'entreprise ?

Selon MADELEINE Grawitz : la communication interne anticipe la relation entre les phénomènes et se présente comme une réponse à la question de départ de la problématique de recherche afin de répondre à nous question de départ, nous avons mis deux hypothèses qui sont les suivants :

- 1- La communication interne est un levier qui peut améliorer les relations de travail au sein de l'entreprise.
- 2- La communication interne et un élément important et outil stratégique pour l'entreprise.

Chapitre I

Généralités sur la communication

Section 01 : la communication : processus et formes

Introduction :

La communication est essentielle pour tout individu (son identité se fait en dialogue avec son entourage) elle dépend de ç a capité de percevoir correctement son environnement et de réagir en fonction des stimuli reçus. Elle l'est aussi pour toute société pour laquelle elle est le ciment qui la tient unie.

La vie de l'entreprise se base principalement sur la communication. Celle-ci consiste en la réception et la transmission d'information. Soit à l'intérieure de l'entreprise ou l'extérieure. Ces dernières, circulent dans tous le sens (communication descendants, ascendantes et latérales), permettant à l'entreprise de prendre les meilleures décisions relatives aux divers objectifs, ce qui lui facilite ainsi la réalisation et l'exécution de ses programmes.

Le contenu de ce chapitre réside la réponse aux questions suivantes : qu'est-ce qu'on entend par la communication et la communication interne ? Quels sont les objectifs et les moyens de la communication interne ?

1.1. Historique de la communication :

Les premiers termes de communication interne sont en relation étroite avec l'apparition des journaux d'organisation. Son émergence remonte à des années après la deuxième guerre mondiale même si les journaux d'entreprise existaient depuis plus d'un siècle et la création des comités d'entreprise. « Le chef d'entreprise est tenu d'informer périodiquement le comité d'entreprise sur la situation de l'entreprise » et la création de L'UJEF (union des journalistes d'entreprise de France) en 1947.¹

Dans les premiers pas de la communication sont avec l'avènement de l'ère industrielle avec les besoins de transmission des informations et des consigne a leurs.

¹ DETEIE Philippe et BROYE Catherein, **la communication interne au service du management** 2^{ème} édition, Liaison, 2001, p39.

En 1980 apparaissent les premiers journaux internes et l'identification de communication comme fonction à part entière. Environ. Un siècle après l'avènement des premiers agences de conseil et d'audit et les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leur apparition avec l'autonomie 1996 ou les entreprises française se entreprise dans l'intranet².

1.2. Définition de la communication :

La communication tire son origine du latin « Communicare ».elle signifie : la transmission d'un signal, d'une information d'un émetteur vers un récepteur par le biais d'un canal, avec l'attente d'une réponse de la parte du destinataire.

D'après Charles Cooley (1864-1929) la communication c'est le mécanisme par lequel les relation humains existent et se développent ; elle inclut tous les symboles de l'esprit avec les moyens de les transmettre a travers l'espace et de les maintenir dans le temps, elle inclut l'expression du visage, les attitudes, les geste, le ton de la voix, l'imprimé, les chemins de fer, le télégraphe, le téléphone et tout ce qui va jusqu'au tout dernier achèvement de la conquête de l'espace et du temps.

D'après Monique ZOLLINGER (1997) la variable communication externe destinée aux traditionnellement deux dimensions, la communication externe destinée aux publics de l'entreprise et la communication interne tournée vers son personnel. La communication a pour mission, d'une part de situer l'entreprise sur son marché de faire connaitre ses produits ou services, de lui donner une identité distincte. D'autre part, son souci est de favoriser la fluidité de la circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise.

Cependant, l'efficacité de la communication externe est subordonnée à une bonne communication interne en effet, toute politique de communication part de l'interne et se dirige vers l'externe en adoptant une stratégie adéquat permettent de définir clairement les disponibilités de l'entreprise et les moyens susceptibles d'atteindre ses objectifs.

² DETEIE Philippe et BROYE Catherein, op.cit. p8.

1.3. Le processus de 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 à 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 1, le modèle général 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.³

La transmission du message constitue la troisième étape, à cette étape le message emprunte le canal choisi pour sa diffusion, le canal est le moyen de transmission du message, les organisations fournissent l'information aux employés à travers différents types de canaux comme les réunions, les appels téléphoniques, les notes de service, la richesse du 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.

La communication face-à-face est sans 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 le langage non verbal qui renforce le langage verbal, notons que les indices non verbaux (par exemple : les attitudes corporelles, la gestuelle globale, le regard, le ton et le timbre de la voix, l'odeur, la posture, la distance, le mouvement, les gestes et la touche) jouent un rôle de premier plan de communication, selon certaines études 80% de l'information qui circule entre deux personnes qui sont en présence l'une de l'autre est non verbale, bien que cette

³ . SHIMON L.DOLAN, ERIC Gosselin, et autres, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2ème édition Gaëtan Morin, 3ème trimestre 2002 p153.

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

Si 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 des services personnalisés et les messages électroniques personnalisés, il semble que les moyens de communications les moins personnalisés (par exemple les notes de services générale et les journaux d'entreprises) 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 physiques tels qu'une voix trop faibles ou trop fortes, des caractères des 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.

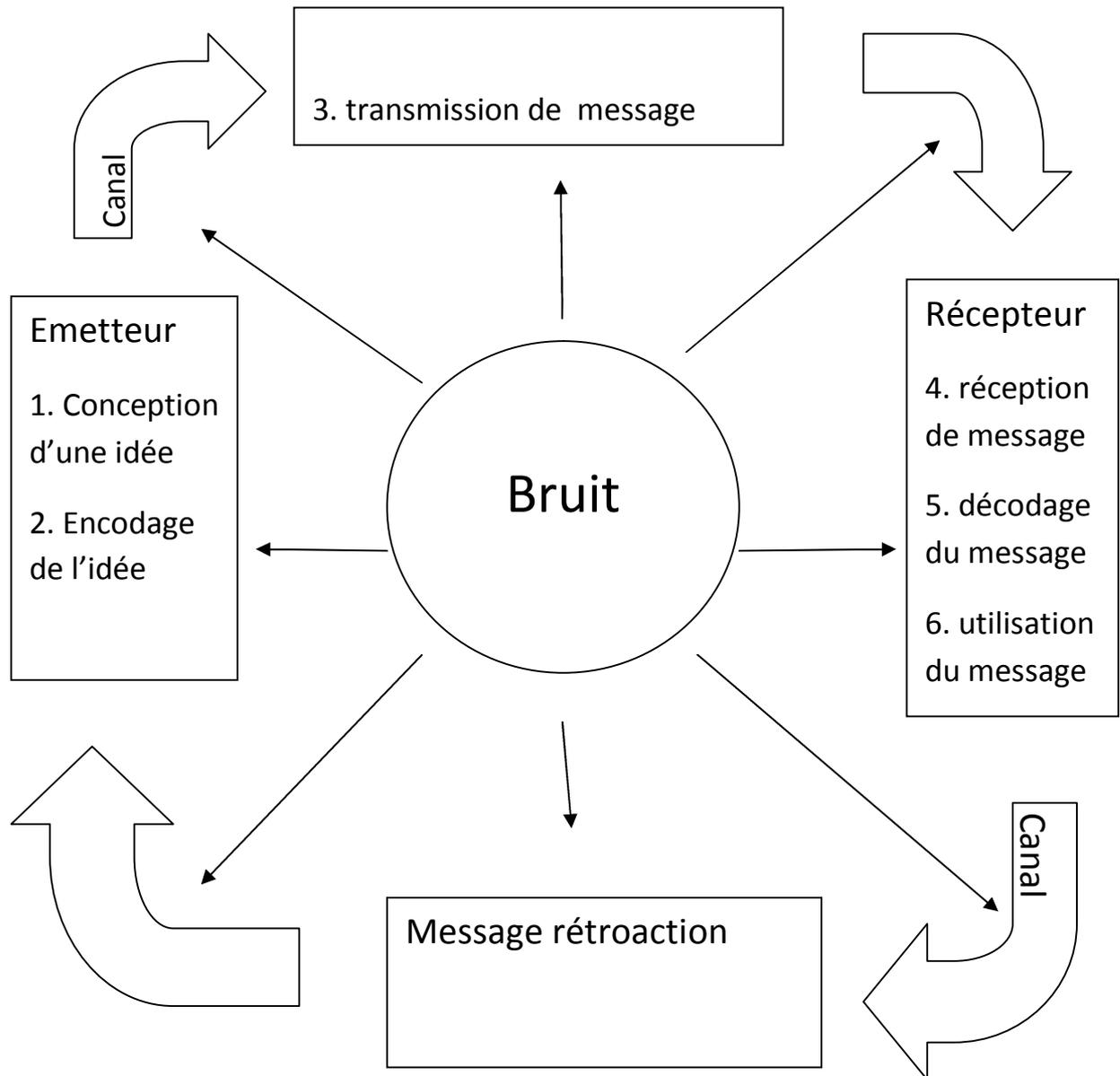
La quatrième étape est la réception de message par le récepteur, soit la personne ou le groupe à qui le destinataire, cette étape sera immédiatement suivie du décodage de message (cinquième étape), soit son interprétation par le récepteur, la phase de décodage est essentielle, car c'est à ce moment que 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.

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

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 par le biais de la rétroaction, le récepteur montre qu'il a interprété le message conformément ou non aux intentions de l'émetteur, la rétroaction permet donc de réduire les erreurs de compréhension 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 l'équipe, sa satisfaction hiérarchique (voir la figure 1).

Figure N° 01 : le processus de la communication :

Source : SHIMON L. Dolan, ERIC Gosselin, et autres, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2ème édition Gaëtan Morin, 3ème trimestre 2002, p154.

1.4. Le choix d'un mode de communication :

La communication existe au sein de chaque entreprise, mais le choix d'un mode dépend du message, de la cible et de budget.

On doit poser la question suivant : quel est le mode le plus adapté pour une bonne transmission et quel sont les avantages et les inconvénients de chacun ?

Il n'existe donc pas de solution type. Toutefois, il est possible de dresser un bilan général des différents modes de communication.

1.4.1. L'écrit : se mode se caractérise par :

Les avantages : l'écrite est un mode de communication :

- Immédiat : n'importe qui peut prendre sa plume et écrire ;
- Traditionnel : dans les pays latins, la diffusion des idées traditionnellement par l'écrit ;
- Riche : la multiplication est aisée pour un nombre important de destinataire ; dans le temps, et dans l'espace.

Les inconvénients : l'écrit est un moyen :

- Traître : ce n'est pas parce que l'on peut écrire, que l'on sait faire passer un message. Pour rédiger « un bon message », il faut y du temps.

Bilan final : sera le suivant :

- Fondamental : moyen le plus classique, le moins couteux ;
- Commode : diffusion illimités, conservation parfaite, consultation souple (possible à tout moment) ;
- Modulable : utiliser par tout tailles d'entreprise ;
- A limiter : grâce aux excès !⁴

⁴ M.H.WESTPHALEN, « COMMUNICATOR », 3^{ème} édition DUNOD, 2002, p77..

1.4.2. L'orale : les avantages et les inconvénients de ce mode sont suit :Les avantages :

- Directe : contact immédiat, et dialogue possible ;
- Economique : quand l'audience est limitée (n'excédant pas une centaine de personne) ;

Les inconvénients : il représente les inconvénients suivants :

- Imprécis : risque de déformation de l'information aux deux stades de transmission de messages (émission, récepteur) ;
- Volatile : ne laissant pas de traces, l'analyse est impossible (a moins d'avoir pris soins d'enregistrer le message)

Le bilan final : sera résumé dans les deux ponts suivants :

- Indispensable : économe, mais peut fiable ;
- A encadrer : tout message oral devait être accompagné d'une information écrit⁵.

1.4.3. Audiovisuelle : on peut citer les avantages et les inconvénients suivants :Les avantages : audiovisuel c'est mode de communication :

- Agréable : un médiateur « chaud » agréable pour le récepteur (cela ne nécessite pas une écoute très soutenue de sa part) ;
- Maniable : les processus de conservation et de multiplication font partie du dispositif initial ;
- Efficace : bonne mémorisation.

Les inconvénients : c'est un mode de communication :

⁵ Mémoire « communication interne : outil de dialogue sociale cas de la Badr », promotion 2003. P37.

- Long : la préparation est lourde. Les délais imposés sont inconciliable avec une opération de communication rapide ;
- Complexe : la conception technique et du ressort des spécialistes ;
- Exigeant : concevoir puis diffuser les messages demandent un matériels important ;
- Onéreux : cout de la conception, de la fabrication et de duplication.

Le bilan final : le bilan de son contient les éléments suivants :

- Limité : du fait de son cout, la duplication d'une bonde métallique se fait en nombre limité d'exemplaire ;
- Moderne : technologie d'avenir appeler à jouer un rôle croissent ;
- Imposant : convient aux grandes structures ;
- A suivre : aucune entreprise ne peut aujourd'hui l'ignorer⁶.

1.5. Les formes de la communication dans l'entreprise :

La communication peut être définie comme « le rapport entre un émetteur, un récepteur, un code, un message, un canal et un référent »⁷.

Le phénomène de la communication est l'un des plus importants l'espèce humaine. C'est le processus de transmission des idées ou des sentiments d'un individu à un autre. Elle permet a la société d'échanger, de fonctionner, de vivre le quotidien.

On trouve en plus de la communication dans la société, une communication dans l'entreprise qui renvoie aux relations interpersonnelles entre employés, aux canaux de communication (journal interne, téléphone), a la transmission d'instruction de travail.

Le sociologue « SCGWEBIG Philippe » définit la communication d'entreprise comme « l'entreprise ou l'organisation parlent d'elle-même, c'est-à-dire que l'entreprise est l'émetteur, le récepteur est l'objet de son propre discours »⁸.

⁶ Mémoire « communication interne : outil de dialogue sociale» cas de la Badr, promotion 2003. P38.

⁷ DOBIECKI Bernard. **Communication des entreprises et des organisations**. Edition Marketing SA, paris, 1996, p158.

Alors que la communication d'entreprise est « l'ensemble des méthodes, de moyens et d'action visant en direction de tout ou partie des salariés de l'entreprise, ou de tout ou partie de différents publics externes, dans l'opinion peut être déterminante pour une raison et une autre, à promouvoir une image spécifique positive et qualifiée de l'entreprise pour permettre à celle-ci de s'adapter politiquement, socialement à son environnement »⁹.

Donc, chaque entreprise se trouve dans l'obligation d'élaborer un plan de communication et d'assurer sa mise en action, afin d'atteindre son développement interne et externe, et permettre à tisser de bonnes relations avec ses publics (personnels, clients, fournisseurs, etc.) qui sont tous la source de son existence.

La communication d'entreprise donc peut être définie comme la production d'information sur le milieu interne et externe et comme la création d'interface.

A partir de tout ça on constate que la communication d'entreprise ne se présente pas sous une forme unique.

Il y a celle qui est orientée vers l'intérieur de l'organisation et celle qui est orientée vers l'extérieur de celle-ci.

1.5.1 La communication interne :

La communication interne représente les opérations que l'entreprise dirige à l'intérieur de celle-ci en utilisant un ensemble de moyens écrits, oraux à sa disposition en vue de transmettre et de faire circuler toutes les informations disponibles dans chaque direction, afin d'informer tous les salariés du contenu de la décision que l'entreprise a mise en œuvre.

Elle joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines et se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur.

⁸ ARMAND, Michèle MATTELART, **histoire des théories de la communication**, édition Syros, 2002, p92.

⁹ (DOBIECKI Bernard), Op, Cit., p, 158.

Elle « recouvre l'ensemble des actions et dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants pour assurer la diffusion et l'échange de l'information au sein de l'entreprise, réunions, mémos, notes de service, journal d'entreprise, informations audiovisuelles sur l'entreprise diffusées au personnel, enquête d'opinion, interne ». ¹⁰

1.5.2. La communication externe :

L'entreprise n'est pas un corps rigide avec seulement du matériel et des machines. Elle est aussi une unité vivante et dynamique car elle s'intègre dans un environnement qui conditionne son existence et influence ses décisions stratégiques.

Par conséquent il est nécessaire pour elle de communiquer efficacement avec son public externe (clients, fournisseurs, ... etc.) en vue de modifier en sa faveur leur niveau d'information, leurs attitudes et comportements.

La communication externe et « toute communication dirigée vers l'extérieur de l'entreprise, elle s'appuie sur la communication événementielle des relations publiques, le mécénat, le sponsoring, les relations avec la presse, autre fois dénommée relation publique, mais le thème a été dévalué au fil du temps, par des manifestations aussi tapageuses qu'inutiles ». ¹¹

Elle contribue au développement de l'entreprise, elle met en évidence, sa marque, ses produits vis-à-vis de ses concurrents, et il est nécessaire de mettre en place une communication interne en cohérence avec l'externe, afin d'atteindre les objectifs que s'est fixée l'entreprise.

¹⁰ NGAHANE, Michel, NERONGE Jues, et les autres, Dictionnaire de gestion, édition Armand Colin, Paris 1996, p55.

¹¹ Ibid., p, 56.

Section 02 : présentation de la communication interne dans l'entreprise

1. Définition de la communication interne :

Chaque entreprise met en place une communication interne dont de faire connaître ses grandes orientations pour son personnel.

La communication interne « est un domaine sensible en raison de l'inquiétude grandissante des salariées sur leur emplois et leur pouvoir d'achat, de leur distanciation envers l'entreprise de la difficulté qu'éprouve celle-ci tente recrées de la confiance. La communication existe dans tout type d'organisation : publique ou privée...etc. »¹².

La communication interne recouvre l'ensemble des actions et dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants pour assurer la diffusion et l'échange de l'information au sein de l'entreprise diffusée au personnel¹³.

Selon MATTELART Michet et ARMAND : « la communication interne ne peut fonctionner à vide elle est un levier qui doit contribuer à faire partager le devenir de l'entreprise »¹⁴.

Selon NIZET dans la pratique de gestion des ressources humaines 2000. Définit la communication interne comme : (l'ensemble des principes d'action de démarche et de pratique visant :

- L'appropriation des finalités pour chaque salariées.
- Développer la cohésion pour favoriser le travail.
- Mieux communiquer pour favoriser le travail.
- Une hypologie de communication fait ressortir.

Dans le sens managérial :

La communication fait partie intégrante du management. Elle a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique. De faciliter les échanges et bien sûr d'accompagner liés sont chargés

¹² LIBEART Thierry, **introduction a la communication**, édition DUNOD, paris, p53.

¹³ NGAHANE Pierre et autres, **Dictionnaire de gestion**, édition ARMAND Colin, paris, 1996, p45.

¹⁴ ARMAND et MATTELART Michèle, **histoire des théories de la communication**, édition la découverte, 2009, p121.

d'animer l'action sur le terrain. En appliquant les règles internes. En fonction des informations qu'ils possèdent.¹⁵

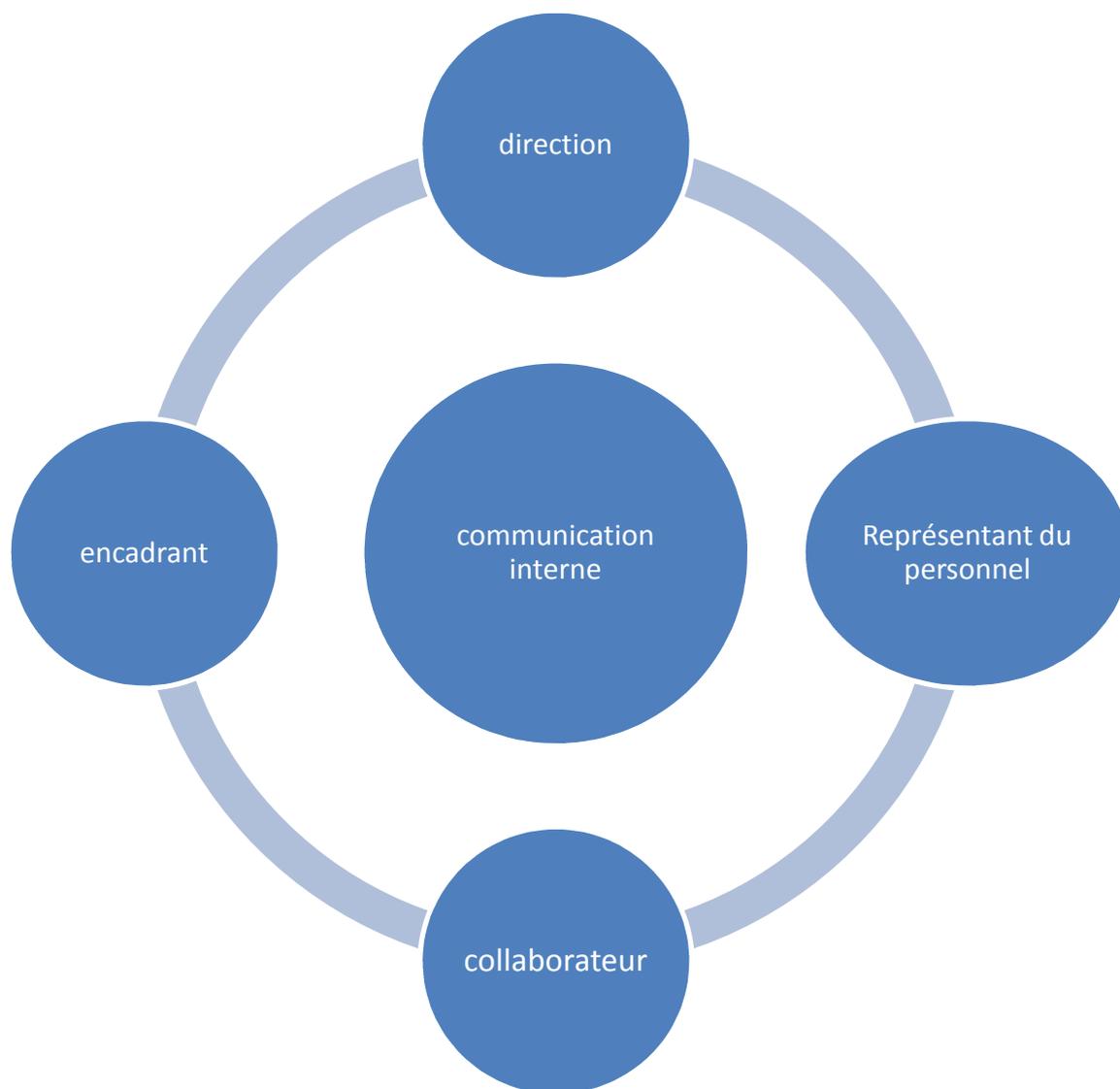
2. La place de la communication interne :

Elle dépend de la communication externe. Elle est l'une des composantes du système globale d'organisation des flux et des échanges. Les cibles de la communication interne sont l'ensemble des personnes qui contribuent en interne à l'activité de l'organisation (personne salariées bénévoles. Stagiaire)¹⁶

¹⁵ ADOUANE.L et ACHIOU.A, AIT BRAHAM. K, la communication interne au sein de l'entreprise « cas pratique : ALCOVEL » université de Bejaia, 2012/2013, p30.

¹⁶ BIZOT ERIC et MARIE Hélène, la communication, 2^é édition, DUNOD, paris, 2012, p5.

Figure N° 3 : les flux d'information à l'intérieur de l'entreprise



Source : Philippe Garin, « management en entreprise : les flux d'information à l'intérieur de l'entreprise », [En ligne], mise en ligne le 2015, consulté le 30 aout 2020. URL : <http://communicationorganisation.revue.s.org/1713>.

3. Les différents types de la communication interne :

Nous allons présenter dans ce chapitre les différents type de Communication interne qui sont : la communication descendante, la communication ascendante, la communication latéral ainsi les moyens pour chaque formes.¹⁷

3.1. La communication descendante ou (hiérarchique) :

La communication descendant part de la hiérarchie vers la base destinée informer et dirigé l'information sont personnel. Ces information sont directement liées aux relations hiérarchiques, il s'agit des ordres, de directives, de données opérationnelle transmission d'un niveau hiérarchique supérieure vers un niveau hiérarchique inférieur. Elle sexistes dans toutes les entreprise et elles sont indispensables a son bon fonctionnement. Elles favorisent la participation aux objectifs par information la délégation. Cette forme de communication permet à chaque membre de personnel de comprendre son identité et d'instaurer des relations de confiance.¹⁸

¹⁷ LIBEART Thierry, op., cit. p56.

¹⁸ ibid., p56

Tableau N°01 : présentation de la forme descendente de la communication :

| | Mouvement | supports | fonction |
|--|--|--|--|
| La communication descendante ou hiérarchique | C'est l'information la plus communément mise en œuvre et la plus naturellement pratiquées les messages partent d'un niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons intérieures. | Les supports sont variés : journal interne, affichages, réunions, note de service, information, téléphonique, vidéo... | Outil classique de management. La communication hiérarchique est utilisée pour informer et diriger le personnel. |

Source : WESTPHALAN M.H, « **communicateur** », 3^{ème} édition, DUNOD, 1998, p66.

3.2. La communication ascendante : (ou salariale) de la communication :

La communication ascendante est la remontée de la base vers la direction de l'entreprise. Son rôle est d'informer la direction et permet à la hiérarchie d'écouter le personnel. Ces remontées d'information sont nécessaires. Elle favorise la participation de chaque membre par le développement de l'expression et le prise de responsabilité son niveau, elle met en relief les besoin, la préoccupation et les aspirations de personnel. La communication ascendant a pour objectif de cerner les besoin spécifique des hommes de terrain, connaitre le climat de la communication de travail et recenser et d'analyser leurs attentes.¹⁹

¹⁹ LIBEART Thierry, op., cit, p57.

Tableau N°02 : présentation de la forme ascendante de la communication :

| | mouvement | Support | Fonction |
|---|--|--|--|
| La communication ascendante (ou salarial) | Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du base et remonte à la hiérarchie | Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal d'entreprise...moins institutionnalisés : cette information emprunte surtout des voies informelles, directe (échange verbal, tract lettre ouverte) | Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée, la communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprise... Voire négligée : est-elle bien nécessaire, ne vient-elle pas troubler l'ordre général. |

Source : KOLTER et DUBOIS, **marketing et management**, 11^{ème} édition, p88.

3.2. La communication latérale (horizontale) de la communication :

La communication horizontale ou centrale s'établit entre les personnes d'un même niveau hiérarchique à l'intérieur d'un service, entre des services ou des établissements différent, elle s'agit de communication de concentration. Ces information permettre de confronter des ponts de vue, d'échanger les idées, de lever des malentendus, de mieux se connaitre, de mieux se comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire. L'information latérale est la plus difficile a maîtriser et la plus porteuse de bruit²⁰.

²⁰ LIBEART Thierry, op, Cit, p58.

Tableau N°03 : présentation de la forme latérale de la communication :

| | Mouvement | Support | Fonction |
|--|---|--|---|
| La communication latérale (ou horizontale) | Il y a ici aucune notion hiérarchique, c'est un échange d'égal, à égal, entre différents secteurs, service ou spécialistes. | L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît, les locations de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures : rencontre interservices, tribunes libres ouvertes dans différents supports d'information. | L'information horizontale permet de rassembler de personnel, de (l'esprit) et indirectement de mieux coordonner le processus de production. |

Source : WESTHALAN M.H, « **communicateur** ». 3^{ème} édition, DONOD, 1998, p67.

4. Les objectifs de la communication interne :

L'intensification de l'utilisation de la communication interne est directement liée aux objectifs qu'on peut lui attribuer. Ces derniers peuvent regrouper en trois grandes catégories : informer, motiver, rassembler, en particulier lorsqu'il faut gérer un changement important. Ces objectifs doivent être mis en parallèle avec les deux situations de mise en œuvre d'une communication : la vie courante de l'entreprise d'une part les événements exceptionnels tels que les rachats, les crises, les changements d'actionnaires, les repositionnements stratégiques...la définition et le choix de ces objectifs nécessitant aux préalables aujourd'hui.

C'est grâce à cette information que la détermination de l'objectif se révélera pertinente.²¹

4.1 Informer :

L'information, dans les entreprises, peut circuler de manières très différentes : descendante, information la plus classique diffusée par la direction vers les employés ; ascendante c'est-à-dire du personnels vers la direction ; horizontale ou latérale, en d'autres termes, sans aucune relation avec la hiérarchie. Ce type de message correspond la plupart du temps a une information opérationnelle ou factuelle : prévenir d'une modification importante de l'actionnariat, donner un ordre, apporter des conseils sur les processus de modification ou sur la qualité de service. Il est fondamental dans la vie d'une entreprise car la non connaissance des décisions des ménages par le personnel risque de poser des problèmes d'implication auprès des salariés qui ne se sentiraient plus consternés par la vie de l'entreprise. Enfin, il faut remarquer que l'information doit être régulière, adaptée aux différentes catégories de personnel visées et accessible en permanence.

4.2. Motiver :

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

4.3. Fédérer :

Rassembler les salariés autour de valeur commune et d'un projet est un objectif que toute organisation devrait poursuivre. Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel est aujourd'hui essentiels à la performance économique. La vie quotidienne d'une entreprise et une succession d'évènements plus ou moins importants et

²¹ P. MALAVAL, J.M. DECAUDIN, C. Bénaroya, « PANTACOM », 2^{ème} édition, 2009, p503...505

reçus de manière plus ou moins intense par le personnel : publication de résultat, OPA ou OPE, conflits sociaux, performance commerciales...il est essentiel de regrouper les salariés autour de la volonté de l'entreprise pour appuyer la réalisation de ces différentes actions. Lorsqu'une entreprise est gérée par un manager à très forte personnalité, manager qui peut d'ailleurs souvent en être le fondateur, ce dernier insuffle souvent des valeurs fortes à son organisation ; par exemple : Gilbert Trigano a longtemps rassemblé les employés de Club Med autour de valeurs originales et très fortes, créant une culture d'entreprise spécifique, particulière et commercialement efficace. En effet, l'adhésion commerciale est pertinente. L'un des enjeux liés au départ de Gilbert Trigano de Club Med a été la capacité des nouveaux propriétaires et de nouveaux managers de conserver des valeurs de rassemblement et d'implication du personnel. Ce type d'objectif devient de plus en plus important avec le développement de la communication corporative des entreprises et leurs investissements croissants sur un certain nombre de valeurs traduisant une éthique de fonctionnement. Dans ce cas, le personnel est vraiment la première cible de la démarche de communication corporative, pour que tous soient bien convaincus de la pertinence et de la sincérité de l'engagement : de cette manière, ils pourront représenter de véritables relais de communication, renforçant et légitimant les choix de l'entreprise. Les laboratoires Fabre, par exemple, investissent depuis plusieurs années dans le club de rugby « le Castres olympique ». Cet investissement répond à une volonté de développement d'une démarche d'entreprise citoyenne voulue par le président fondateur de l'entreprise. Cette communication institutionnelle permet à la fois de contribuer à l'amélioration de la connaissance et de l'image de la ville de Castres mais aussi à l'entreprise de s'approprier les valeurs de ce sport. Toutefois, les laboratoires Fabre sont confrontés à un vrai problème d'explication de cet investissement à leur personnel et d'adhésion de ce dernier à ce projet. Seule une communication interne appropriée permet de résoudre ce problème. L'entreprise ayant relevé ce défi, ses salariés sont aujourd'hui les ambassadeurs de cette démarche citoyenne des laboratoires Fabre.

Le discours corporatif des entreprises s'oriente de plus en plus vers la responsabilité sociale, écologique, économique, vers toutes les actions qui y sont liées. La compréhension et l'adhésion. Crée une connivence entre la direction et le personnel sur ces valeurs et le meilleur moyen de souder l'ensemble des salariés autour de valeurs fortes.

5. Les moyens de la communication interne :

5.1. Les moyens écrits :

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de la réussite.

- **Le journal d'entreprise**

Est l'un des supports privilégiés de communication interne. Média riche et souple, il est aujourd'hui très répandu, partagé par l'écrasante majorité des grandes entreprises²².

Il est en plus une base pertinente d'annonces et de développement d'autres événements de communication interne : du pot d'anniversaire d'un salarié à des week-ends de motivation organisés en délocalisé par la direction de l'entreprise.²³

- **La revue de presse :**

Il est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. Son objectif est d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique. Ceci permet de renforcer l'impact des opérations externe en prolongeant en interne. Et aussi participera la continuité interne en ce qu'il permet de mobiliser l'interne par la mise en évidence du champ d'action externe de l'entreprise.²⁴

- **La note de service**

Il est le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution sous formes 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. Elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendant.²⁵

- **Le panneau d'affichage :**

²² Marie-Hélène WESTPHALEN, op. cit, p91.

²³ Jean-Marc Decaudin et autres, la communication interne, 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2009, p167.

²⁴ Nicole d'Almeida Thierry Libaert, op.cit, p43-44.

²⁵ .ibid. p45 46.

L'affiche est souvent réduite au minimum indispensable de la législation sociale relative au droit d'expression des salariés et a l'affichage délibération des instances représentatives. Bien géré, l'outil présente de nombreux avantages. Il est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise.²⁶

- **La boîte à idée :**

Matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogation, la boîte à idées constitue une des techniques le plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses de communication ascendante, elle est utilisée par près d'une entreprise par cinq. Son objectif consiste à faire remonter de manière anonyme toute suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise. Et aussi constitue une variant de la boîte à idées en boit a question.²⁷

5.2. Les moyens oraux :

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens dispensables.

- **La réunion :**

Première outil, de communication interne, pratiqué par la quasi-totalité des entreprises, la réunion est l'outil le plus utilisé tout en étant le plus critiqué, il est constaté qu'un cadre passe plus de la moitié de son temps de travail en réunion et cette part peut s'accroître considérablement selon le type d'activité et la place du cadre dans l'organisation de l'entreprise.²⁸

²⁶Nicole d'Almeida Thierry Libaert, op.cit, p48.

²⁷Ibid., p50.

²⁸Ibid. p57.

- **Les conventions et séminaires :**

Les appellations de convention et séminaire sont utilisées pour la même technique de réunion en fonction du nombre de participants. En d'autres termes, une réunion regroupant moins d'une centaine de personnes sera, en générale, appelée séminaire. Lorsque plus d'une centaine de personnes participent à une réunion, on l'appellera alors plutôt une convention.²⁹

- **L'entretien individuel :**

L'entretien individuel en face à face la technique la plus adaptée à la transmission d'un message fortement personnalisé, utilisé pour développer la motivation d'un cadre ou d'un commercial. Pour discuter de l'évaluation d'un travail, pour responsabiliser un salarié sur mission particulière, il fait partie de la vie quotidienne de l'entreprise, tout comme de sa communication interne obligatoire³⁰.

- **Le téléphone :**

Est un acteur omniprésent dans une entreprise : quand le téléphone est coupé, une entreprise s'arrête ! Outre son rôle habituel, le téléphone peut être utilisé comme outil d'information interne ascendante (ligne ouverte aux questions du personnel), latérale ou descendante (réunion par téléphone).³¹

5.3. Audiovisuel :

- **La visioconférence :**

Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, et reliées entre elles par un système de télécommunication (son et image étant interactifs). Equipée d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur, les différentes parties prenantes se voient (par l'intermédiaire de la caméra vidéo), et dialoguent (grâce au haut-parleur) comme si elles étaient dans la même pièce.

²⁹ Jean Mart et Decaudin Jacques Igalens, **la communication interne stratégie et pratiques**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2009, p156.

³⁰ Ibid., p150-151.

³¹ Marie-Hélène Westphalen, op.cit., p101.

En raison de son cout et de son aspect technologique, ce mode de communication est encore aujourd'hui réservé aux grandes entreprises³².

- **L'intranet :**

Est un réseau privé, sécurisé, réservé aux membres d'une même entreprise, utilisant les technologies de l'internet (tels la messagerie, les liens hypertexte et les moteurs de recherche). L'intranet permet, à moindre cout et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, image et son, entre les membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.³³

Conclusion :

La communication interne est un acte de mangement. D'abord, parce qu'elle est initialisée et pilotée par la hiérarchie, ensuite parce qu'elle répond. Comme un acte de management ; a une problématique de fonctionnement de l'organisation et de son potentiel humain.

Les divers outils visent à diffuser l'information sur la vie de l'entreprise. Ces outils doivent être utilisés par l'entreprise, en combinaison de la meilleure façon possible dans le souci de répondre à un besoins d'information du personnel qui, donne a son entreprise une image interne ; une image interne qui aura son essor a l'extérieur pour œuvre a l'amélioration de l'image externe.

³² Marie-Hélène Westphaien, op.cit., p107.

³³ M.H.WESTPHALEN. « COMMUNICATOR ». 3^{ème} édition, DUNOD, 2002, p109.

Chapitre II

Présentation de la communication interne dans l'entreprise

Introduction :

« Le rôle de la communication interne, ne consiste donc pas uniquement à véhiculer le message de la direction générale concernant les justification et les nécessités de changement, il doit permettre également de créer des espaces d'échange entre groupe et entre personnes ». ³⁴

En effet alors que la communication interne en entreprise se doit préconiser le bon fonctionnement de la structure elle est aujourd'hui source de problème, source de malentendus, source de désaccords, les besoins en matière d'information et de communication se sentent dans la plupart des entreprises.

Section 01 : la communication interne dans l'entreprise :

1. les réseaux de la communication interne :

La communication interne de l'entreprise peut prendre un réseau formel et un réseau informel.

1.1. La communication formelle :

Celle qui renvoi a tous ce qui est officiel dans une organisation qui est soumis aux lois de l'organisme. Il renvoi ainsi a « tous les réseaux officiels lors de la structure de l'organisation son objet et de canaliser les mouvements d'information e l'intérieur et a l'extérieur d'une entreprise ». ³⁵

1.2. La communication informelle :

Est la sorte de communication qui peut participer dans la réalisation des objectifs du la communication formelle. Et qui permet la coordination entre les unités de l'organisme soit d'un même niveau ou les différents niveaux malgré que cette communication soit hors nomes.

³⁴ DECADIN Jean Marc et autres, **la communication interne : stratégie et technique** 2^é édition, Dunod paris, 2009, p120.

³⁵ SHIMON L. Dolan et autre, **Psychologie du travail et comportement organisationnel** 2^é édition, Gaëtan Morin éditeur, canada, 2002, p 153.

« Il représente une courroie non structurée de communication essentielle à l'efficacité organisationnelles ». ³⁶

2. Les enjeux de la communication interne :

La communication interne est devenue une fonction nécessaire qui aide dans la réalisation des stratégies générale de l'entreprise. La communication est le liant. La courroie de transmission indispensable qui va permettre la réalisation de leur stratégie générale, puisqu'elle donne : un sens reconnu et accepté, Une harmonie, Une cohérence, Un feed-back constant. ³⁷

2.1. Les enjeux internes : les enjeux internes sont :

2.2.1. La motivation du personnel :

Elle joue un rôle important dans le développement de l'entreprise, et son motivation du personnel on ne peut y avoir ni cohérence des actions et des initiatives, ni compétitivité, ni évolution de l'entreprise. La condition essentielle à l'existence de la motivation du personnel est la connaissance minimum de son entreprise et du sens de l'action.

- **La connaissance de l'entreprise** : l'ensemble du personnel s'interroge sur l'entreprise. Ses activités et leurs rôles à l'intérieur, et s'ils ne sont pas informés, ils se démotivent et devient indifférent.
- **La diffusion du sens de l'action** : la communication nous permet de donner du sens à nos actions et de l'importance, et de permettre à chacun d'avoir le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la cohésion dans un groupe. ³⁸

³⁶ SHIMON L. DALON et autre, op.cit., p157

³⁷ FANELLY Nguyen-Thanh, « la communication une stratégie au service de l'entreprise » édition economica, paris, 1991, p 33.

³⁸ FANELLY Nguyen-Thanh, « la communication « une stratégie au service de l'entreprise » édition economica, paris, 1991, p 34.

2.2.2. La cohésion de l'action :

Une entreprise ne peut réaliser ses objectifs stratégiques sans une bonne coordination des actions engagées par l'ensemble des acteurs interne. Le manque d'information peut générer des incohérences, des dispersions ou des doublons. Certains entreprise sont saisie l'importance de cet enjeu et ont mis en place des outils de communication donnant aux cadres les moyens de transmettre et d'expliquer les objectifs et la stratégie générale de l'entreprise.³⁹

2.2.3. Le changement des comportements et des mentalités :

L'époque actuelle est marquée par un changement rapide et perpétuelle qu'oblige les entreprise a s'adapter pour garantir leur service ,la communication étant un processus d'évolution interactif est un facteur de changement qui peut aider a l'acceptation de se dernier par le corps social en faisant la liaison entre différents front de l'entreprise, car si l'ensemble du personnel n'est pas adhérer aux objectifs le changement sera sans effets.⁴⁰

2.2.4. L'amélioration de la productivité :

Le dernier enjeu de communication est l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise. Cet enjeu est le résultat des précédents, la communication peut directement y concourir si elle porte de façon référentielle sur la diffusion et la connaissance des démarches, des règles, des savoir-faire. La communication aide l'entreprise à proclamer son identité et la partagée et régler le problème de l'intégration du personnel.⁴¹

2.2. Les enjeux externes : les enjeux externes sont :

2.2.1 La croissance de l'interprétation de l'environnement interne :

Le personnel de l'entreprise joue un rôle important dans l'échange de l'entreprise avec son environnement. La surface de transmission entre l'entreprise et l'extérieure et grande. La position des membres du personnel en contact avec l'extérieur est inconfortable s'ils ne sont pas suffisamment informés sur l'entreprise et ses objectifs. Ils se trouvent a la croisée des contraintes

³⁹ FANELLY., N.-T, op.cit, p. 36.

⁴⁰ Ibid., p37

⁴¹ . FANELLY Nguyen-Thanh, op, cit, p 38.

de l'entreprise, d'une part et des exigences de l'extérieur d'autre part. Ils sont au quotidien, les « ambassadeurs » de l'entreprise⁴².

2.2.2. L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement :

Aujourd'hui les entreprises ne peuvent plus ignorer le rôle important, qu'elles ont à jouer dans le développement économique, politique et sociale de leur environnement. On constate qu'elle n'est plus seulement un lieu de profit, mais elle le dépasse à autre chose.⁴³

2.2.3. La réalisation des objectifs externes :

L'entreprise est un organisme qui cherche du profit qu'elle soit publique ou privée. La mise en œuvre d'une stratégie de communication permet d'avoir un personnel motivé a fin de :

- Mener des actions cohérentes allant dans le sens de la stratégie générale.
- Veiller a la productivité de l'entreprise.
- S'adapter au changement.
- Remplir son rôle dans l'interprétation des environnements internes et externes.⁴⁴

3. Le circuit 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.

3.1. 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 important en termes de communication car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue. Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir. La bonne exécution des

⁴²FANELLY Nguyen-Thanh, op.cit., p 39.

⁴³ Ibid., p 41.

⁴⁴ Ibid., p 43.

taches requiert une information minimale de nature opérationnelle. Les moyens mis en œuvre pour faire circuler l'information sont écrits et oraux.⁴⁵

3.2. 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. Les comités d'entreprise (CE). Créés en 1945, ont une fonction d'information et de concertation : à travers ses représentants, il s'agit d'associer le personnel à la marche de l'entreprise. Les délégués syndicaux doivent recevoir un certain nombre d'information mais dans un champ moins large : bilan social et aspects relatifs à la formation professionnelle. Les sections syndicales exercent leur droit à informer le personnel et utilisent les moyens qui leur sont réservés : panneaux d'affichage, organisation de réunions syndicales.⁴⁶

3.3. Le circuit de la communication interne :

Le 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...). Il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'information. Son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. À l'inverse, il est rigoureusement construit dans les grandes entreprises où il est important de délivrer une information homogène et commune. Ce troisième circuit a une dimension pédagogique. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses contraintes, ses activités...)⁴⁷.

⁴⁵ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, **la communication interne de l'entreprise**, 3^e édition, Dunod, Paris, 2002, p 18

⁴⁶ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, Op, cit. p 20.

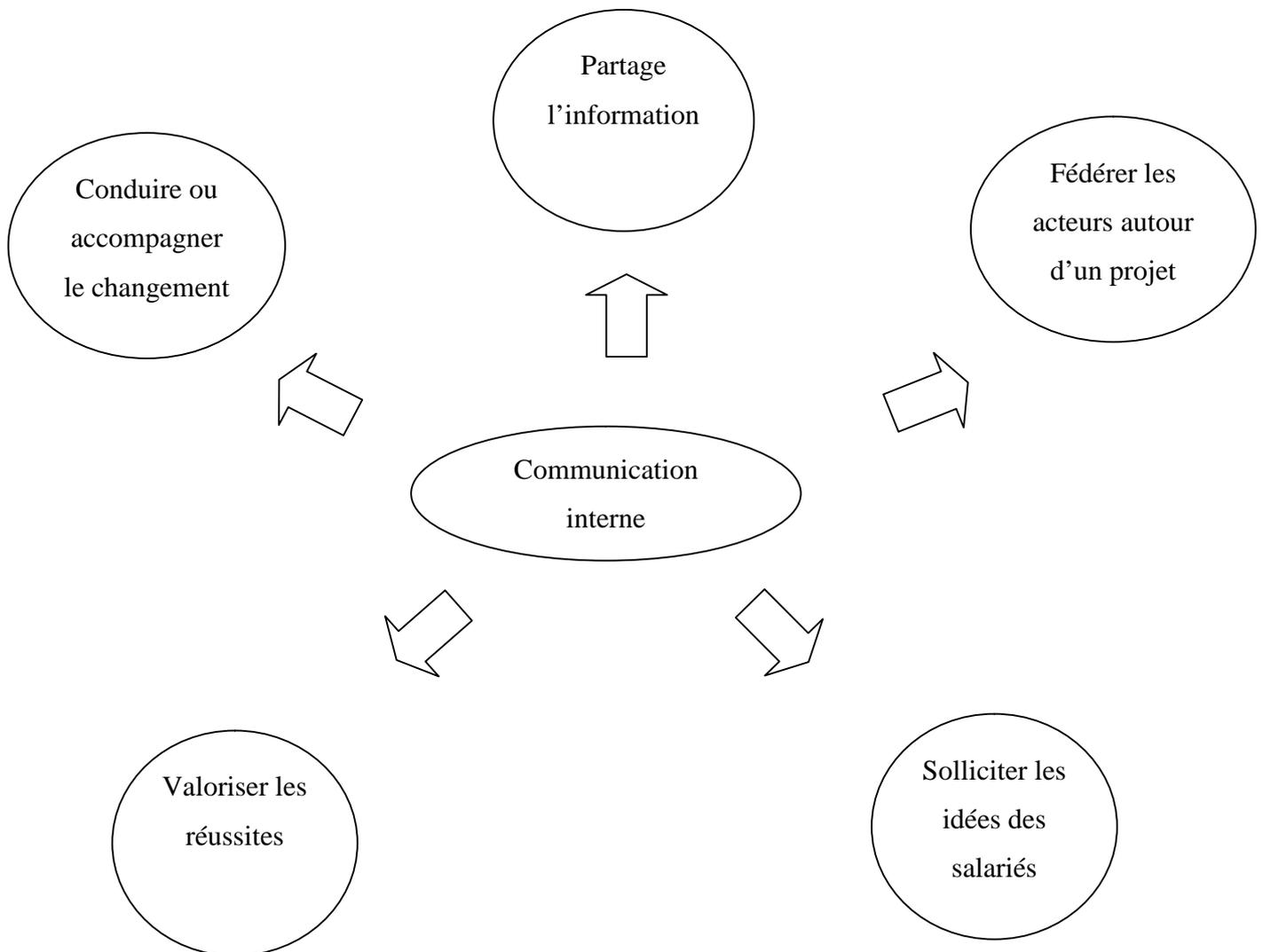
⁴⁷ Ibid., p 23.

4. Le rôle de la communication interne :

Elle accompagne le projet socio-économique de l'organisation, elle en présente les objectifs, en explique les modalités au personnel par des supports d'information adaptés mais elle doit aussi :

- Apporter un appui opérationnel aux managers dans son rôle d'information d'écoute et de dialogue. Elle les aide à concevoir et mettre en œuvre des plans de communication et leur propose des outils.
- Elaborer la politique d'information interne et en pilote la réalisation. Elle conçoit et met en œuvre le schéma directeur de l'information interne et de la politique éditoriale. Elle fait circuler l'information.
- Développer une dynamique collective et une appartenance à l'organisation, elle fait vivre et évaluer la culture commune.
- Enfin écouter le corps sociale, et recueille de l'information formelle (étude, questionnaire) et informelle qui lui permet d'établir un diagnostic et de formuler des recommandations.⁴⁸

⁴⁸ Eric Bizot, Marie-Hélène chumisanas. **la communication**, 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2012, p, 5.

Figure N° 02 : le rôle de la communication interne

Source : Emmanuelle Braverd , « motiver par la communication interne », en revue de management, publiée sur le site internet [www.journadunet.Com/management/dossiers/0705189 communication interne/motivation](http://www.journadunet.Com/management/dossiers/0705189%20communication%20interne/motivation), (consulté le 1 septembre 2020 à 23 :30) .

5. Les obstacles de la communication interne :

Il ne faut pas se surprendre du fait que les obstacles à la communication sont nombreux. Transmettre un message qui est reçu et interprété exactement comme l'émetteur l' souhaite constitue en soi un exploit. De nombreuses interfaces peuvent survenir à n'importe quelle étape du processus de communication, qui risque de limiter la compréhension du message. Nous examinons ci-après les principaux obstacles.⁴⁹

5.1. Le cadre de référence :

Des l'enfance, nous accumulons des expériences qui contribuent à façonner notre manière d'appréhender la réalité et de réagir aux événements. Se construit ainsi un cadre de référence qui construit l'un des aspects les plus importants de notre personnalité. Ce cadre de référence est la principale base du jugement, mais aussi le principal obstacle lorsqu'il s'agit d'aborder créativement une nouvelle situation. Chaque individu possède un cadre de référence unique et il tend à émettre et à interpréter le message en fonction des paramètres qui les caractérisent. Par conséquent, des personnes qui remplissent des fonctions distinctes dans une organisation peuvent interpréter la même information différemment, ce qui causera très souvent une distorsion involontaire de la communication. Pensons par exemple aux perceptions différentes d'un représentant patronal et d'un représentant syndical face aux mises pied, au gel des salaires, à l'augmentation de la production ou encore au travail a temps partiel.⁵⁰

5.2. L'écoute sélective :

Directement reliée aux cadres de référence, l'écoute sélective représente un deuxième type d'obstacle à la communication située du côté du récepteur. Ainsi, les individus ont tendance à percevoir et à entendre ce qu'ils espèrent percevoir et entendre. Tout information dissonante, c'est-à-dire qui ne correspond pas à leurs attentes ou à leurs croyances, tend à être rejetée, si bien que le message risque toujours d'être interprété à partir de leur préjugés et de leurs expériences. En effet, si le récepteur a un préjugé négatif vis-à-vis de l'émetteur, il est fort probable qu'il rejettera ou déformera l'information que ce dernier désire lui communiquer. Il faut constater aussi que l'écoute, même si elle n'est pas sélective, pose en plusieurs occasions de sérieux problèmes, car il n'est pas rare de voire plusieurs personnes parler en même temps, s'interrompre et finir les

⁴⁹ SHIMON L. Dolan et autre, op.cit., p164.

⁵⁰ Ibid., p 164-165.

phrases des autres. On en vient alors rapidement à ne plus rompre et finir les phrases des autres. On ne vient alors rapidement à ne plus savoir exactement quelle information devait être communiquée. Par ailleurs, il arrive souvent que le récepteur adopte une attitude qui ressemble à de l'écoute ; mais, en réalité, plutôt que d'écouter vraiment les propos de son interlocuteur, il prépare une réplique qu'il s'empressera de lancer dès qu'il aura la chance⁵¹.

5.3. La filtration de l'information

La filtration de l'information consiste à manipuler l'information de manière que le récepteur la perçoive d'une manière positive. Cette filtration de l'information se produit autant dans les communications qui vont vers le haut de la hiérarchie que dans les communications qui vont vers le bas.

L'employé au bas de la hiérarchie ne communiquera tous les renseignements à son supérieur immédiat parce que certains ne sont d'aucun intérêt. De plus, d'autres renseignements, ceux-là importants, pourront ne pas être communiqués au supérieur immédiat parce qu'ils pourraient servir à évaluer négativement le rendement et l'attitude de celui qui les transmet. On peut donc s'attendre à ce que chaque fois que des renseignements franchiront un niveau hiérarchique supérieur, une partie sera filtrée, voire modifiée.

Le même phénomène se produit lorsque l'information part du haut de la hiérarchie pour aller vers le bas. On ne s'attend pas, par exemple ; à ce que le vice-président d'une usine dévoile les plans stratégiques de l'entreprise à tous les travailleurs, même s'il doit s'assurer que certains renseignements essentiels au fonctionnement se rendent jusqu' à la base.⁵²

5.4. Les problèmes sémantiques :

Si la capacité de communiquer par le biais du langage constitue une marque distinctive de l'homme, il n'en demeure pas moins que de nombreuses erreurs sont attachées à l'usage des mots. Si l'on considère que les 500 mots les plus fréquemment employés en anglais possèdent plus de 14000 définitions au dictionnaire, il est aisé de comprendre que les mots peuvent parfois être un obstacle à la communication (Haney, 1967). En outre, au-delà des mots employés, il y a à la

⁵¹ DESLIERRES, J-P, « **pour la qualité de vie au travail : la communication ressources humaines** », 1986, N° 16.

P25.

⁵² SHIMON L. Dolan et autre, op.cit., p165.

signification du message. Prenons par exemple la situation suivante. Assis à la signification du message. Prenons par exemple la situation suivante. Assis a la cafeteria, un employé est entrain de déguster son repas quand a un autre employé arrive près de la table voisine de la sienne et demande : « y a-t-il quelqu'un sur cette chaise ? » si l'on s'arrêtait au sens stricte des mots, on émettrait de sérieux doutes sur les capacités visuelles au sens stricte des mots, on émettrait de sérieux doutes sur les capacités visuelles de l'interlocuteur ; pourtant au-delà des mots employés, tout le monde comprend le sens globale de la demande et chacun répondrait a l'individu adéquatement. Le problème est que, dans de situations moins évidentes, les gens portent trop souvent attention aux mots plutôt que de se demander ce que l'émetteur veut dire.

De plus, il arrive fréquemment que certains groupes ce servent d'un langage particulier a leur profession ou a leur occupation. Ce jargon n'a souvent de signification que pour les membres du groupe concerné. Si l'on demande, par exemple, a un géologue de sensibiliser les employés a l'importance d'effectuer leur travail avec prudence et qu'il le fait dans le jargon qui suit, bien peu saisisront le message « Etant donné que les roches des épontes supérieures et inférieures de gisement sont composées d'unités séquentielles répétitive de Komatiites et de tholeiites intercalées, nous devons renforcer les mesures de sécurité. » Il donc important que les questionnaires s'adressent aux employés en des termes simples, claire et précis, que tout le monde peut comprendre⁵³.

5.5. La position hiérarchique de l'émetteur :

La position hiérarchique de l'émetteur jouera un souvent rôle dans la réception du message. En général, plus la position hiérarchique de l'émetteur est élevée, plus le récepteur ajoute foi au contenu du message. C'est d'ailleurs l'un des problèmes que l'on rencontre fréquemment au sein des entreprises. Les employés du niveau hiérarchique inférieur ont moins de crédibilité et, en conséquence, leurs commentaires et leurs suggestions ont moins d'effet que ceux qui proviennent des employés d'un échelon plus élevé. Or leur expérience quotidienne de certains problèmes de fonctionnement de système devrait faire d'eux des personnes dignes de confiance et auxquelles on prêt attention⁵⁴.

⁵³ SHIMON L.DOLAN, ERIC Gosselin, et autres, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2^{ème} édition Gaëtan Morin, 3^{ème} trimestre 2002 p166.

⁵⁴ Ibid., p167.

5.6. La qualité d'information:

Une conséquence des progrès technologiques de la dernière décennie et que les gestionnaires sont ensevelis sous une masse de plus en plus importante de renseignements et de données parmi lesquels ils doivent effectuer un tri afin de faciliter la prise de décisions. Par ailleurs, cette grande quantité d'information, souvent obtenue dans un grand laps de temps. Fait en sorte que les gestionnaires ne peuvent pas donner suite à diverses demandes. Ils ne rappellent pas, ne répondent pas aux notes de service et ne vérifient pas l'information. Il est vrai que la multiplication de renseignements risque de créer un engorgement et un paralyser les processus décisionnels. Voulant éviter cette situation, les gestionnaires ne prennent pas le temps, de consulter tous les renseignements qui leur parviennent. Aussi l'émetteur doit-il préalablement sélectionner les renseignements pour ne transmettre que les plus pertinents et éviter de les insérer dans une masse de renseignements inutiles. L'émetteur doit envisager le message du point de vue du récepteur⁵⁵.

5.7. La rétroaction :

La rétroaction est présente à différents niveaux dans la communication. Bien qu'elle soit essentielle, on l'élimine parfois. Les communications unidirectionnelles font partie intégrante de certains processus de communication, alors que, dans d'autres situations, ce type de communication est créée de toutes pièces par l'attitude de l'émetteur. La communication écrite est une communication à sens unique au moment de l'émission du message. Il n'y a alors aucune rétroaction et l'émetteur doit, lorsqu'il s'exprime, se mettre dans la peau du récepteur afin d'éviter les distorsions. Dans une autre situation c'est l'émetteur qui empêche la rétroaction en interdisant au récepteur de réagir, de poser de contrôle de la réception de son propre message. Nous l'avons expliqué précédemment, la rétroaction est indispensables à une communication complète⁵⁶.

⁵⁵ SHIMON L. Dolan, ERIC Gosselin, et autres, op.cit. p167

⁵⁶ Ibid. p167.

Section 02 : la communication et RH**1. Les relations humaines dans la communication interne :**

Les relations humaines dans l'entreprise est une affaire de spécialité : commander est la situation qui consiste à remettre aux « spécialistes » le pouvoir de « régler » les problèmes de communication interne. Il importe de se focaliser et de travailler pour établir une bonne communication interne avant tout conflit qui parfois épuise la vie professionnelle et entrave a la fluidité de la communication.

Il va sans dire que cette communication est influencée par plusieurs facteurs comme l'entourage social : la famille, difficulté économique, etc. de différents sorte de communication, écrite entre autre, facilite la circulation de l'information au sein de l'entreprise par ces différentes moyens (livret11 d'accueille, notes de service, le journal d'entreprise...); la communication orale est de face-à-face occupe au sein de l'entreprise la majeure partie du temps relationnelle des acteurs de la vie dans l'entreprise. Or, les problèmes : conflits interpersonnel, mauvaise maitrises de la communication pour l'ensemble des ouvriers (JEAN PIERRE, 2004) sont toujours à envisager dans le processus. Par ailleurs, la communication interne englobe un ensemble des actes de communication qui ce produisent a l'intérieure de l'entreprise, elle remplit de multiples fonction : exposé (des résultats de bilans), transmettre (des informations), expliquer une nouvelle orientation entre autre. (Wastphalen, 2000 :63)⁵⁷.

2. L'importance de la communication interne dans la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines est l'une 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 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 compte

⁵⁷ Wastphalen H (2001). « **Communicator, guide de la communication d'entreprise** ». DUNOD, 3^{ème} Ed.

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 salariés⁵⁸.

Qu'est que la communication interne en entreprise ?

Appelée également communication RH, la communication interne au sein de d'un entreprise implique la mise en action des différentes techniques de communication et ce, a destination des différents collaborateurs d'une entreprise.

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.

Qu'apporte la communication interne pour la gestion des ressources humaines ?

En suivant ce qu'on vient de citer précédemment, 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 instaurent un système qui permet de communiquer toutes les informations relatives a 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 faire comprendre leur importance au sein de l'entreprise.

Eh oui, proposant une meilleure écoute de façon bilatérale ente dirigeant, manager et collaborateurs, il est facile de se concerter pour prioriser le bien être de l'organisation.

Pour donner plus de précision en ce qui concerne les domaines d'action de la communication de la branche RH, découvrez ici les fonctions qu'elle propose, à savoir :

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

⁵⁸ R Wastphalen H (2001). « **Communicator, guide de la communication d'entreprise** ». DUNOD, 3^{ème} Ed.

- 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

3. 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. Si la communication interne fait l'objet d'une stratégie de la part des entreprises, quel est le rôle des RH ?

Les RH : acteur 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 doivent solliciter pour accompagner les managers de langage à utiliser pour communiquer avec leur équipes, pour encourager la communication 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.

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, perspectives de mobilité et d'évolution professionnelle.

Si les RH se présentent comme des acteurs essentiels en matière de communication interne, ils doivent faire preuve 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 portée⁵⁹.

4. Le lien entre la gestion des ressources humaines et la communication interne :

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 trouve 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 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 « signe d'indifférence⁶⁰ ». 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 manière de la motivation du salarié. En plus de lien entre la gestion des 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

⁵⁹ Résumé à partir de site et nos connaissances précédentes : <https://www.myrline.com/actualite-rh/rh/role-rh-communication-interne.html>. (Consulter le 15/07/2020a 19h20).

⁶⁰ Décaudin Jean-Marc, Igalens Jacques, la communication interne, 3^{ème} édition, DUNOD, 2013.

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 Décaudin et Jacques Igalens découpent 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. Décaudin 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 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 permet de maintenir un climat sociale paisible, de créer un sentiment d'appartenance et de rendre l'entreprise plus performante, par le biais de la motivation de chacun des salariés. Cependant, il ne s'agit que de théorie nous verrons donc que dans chaque entreprise, comme au sein de l'usine poulain par exemple, la communication interne ne correspond pas en tout point aux modèles théoriques mais qu'elle est adaptée au public visé ainsi qu'au type d'information communiquée⁶¹.

5. Résolution des obstacles liée a la communication interne :

Au niveau du locuteur :

- Au plan objectif : chercher la précision de la pensée, l'économie des mots, et la richesse de l'expression (recours éventuel a la formalisation abstraite), faire converger les moyens en joignant ou, en accompagnant le discours d'un bon schéma.
- Au plan personnel : avoir le respect de l'information, faire preuve d'une fidélité quasi obsessionnelle au contenu ; conserver une attitude objective (se garder de juger) ; savoir se mettre a la place de l'autre et lui reconnaître la possibilité d'avoir une autre vision des problèmes, des hommes et des choses, ce qui revient à se départir de son propre égoïsme.
- Au plan psychosociologique : donner une définition précise du rôle que l'on veut jouer, de l'objectif que l'on poursuit ; et la stratégie a laquelle nous voulons parvenir ; parfaire notre propre culture psychosociologique afin de parvenir a une meilleure connaissance et a une meilleure identification des obstacles⁶².

⁶¹ Résumé à partir de site: <https://www.myrline.com/actualite-rh/rh/role-rh-communication-interne.html>. (Consulter le 13//07/2020).

⁶² M, H WESTPHALEN, « **COMMUNICATOR** », 1^{ère} édition, DUNOD, paris 1994, p75.

Au niveau de l'allocuté :

- Etre disponible, savoir écouter, savoir entendre (au-delà des mots) ;
- Sortir volontiers de son cadre de référence ;
- Poser des question pour aider éventuellement le locuteur à préciser sa pensée ainsi que sa stratégie et a répondre aux besoins de son correspondant. J.M.DECAUDIN et IGALENS, « **la communication interne** » DUNOD, 2006, p98⁶³.
- Clarifier ses idées
- Affirmer sa pensée
- Synchronisation
- Ecoute active
- La compression de la relation émetteur-récepteur passe aussi par

L'empathie. L'empathie c'est mettre à la place de l'autre, moralement et effectivement. C'est essayer d'adopter réciproquement le cadre de référence de l'autre, de voir les choses de son pont de vue, en fonction de ses motivation, ses opinions, son âge, son sexe, son expérience, ses préoccupations. C.à.d. l'identification autrui est le fondement de la communication. L'empathie est un effort réciproque de l'émetteur et du récepteur.

Conclusion :

A travers les éléments qu'on parcourut, on conclu que la communication interne est devenue un outil de management qui aide dans le développement et l'échange entre les travailleurs au sein des entreprises. La communication interne a un rôle important avec ses moyens utilisés qui permet de faciliter la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

Donc la communication à évoluer avec le temps et elle prend de l'importance par rapport aux autres fonctions de l'entreprise et aide le mangement dans la gestion et la résolution des problèmes au sein de cette dernière.

⁶³ J.M.DECAUDIN et IGALENS, « **la communication interne** » DUNOD, 2006, p98.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Une fois mise en place et dynamisée, la communication interne tend vers un management participatif permettant le partage de l'information dans et pour l'action, le développement de l'apprentissage et l'envie des responsabilités.

Encore une fois, on remarque l'importance de la communication interne dans la gestion des ressources humaines.

Certes, pour réussir les objectifs assignés à la communication interne, un certain nombre de conditions doivent être respectées, mais les connaisseurs de ce domaine confirment que la réussite de la communication interne est tributaire de la crédibilité et du fond de vérité de cette communication. Ceci est constaté par un rapprochement du discours par rapport à l'action, et de prescrit par rapport au réel.

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 de celle-ci. Elle a pour objectif de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent évoluer de la manière qu'ils le désirent.

Les outils permettant d'engendrer la communication interne sont nombreux et variés. Ils s'adaptent aux besoins de situations particulières et il ne faut pas en délaissier un dans l'espoir de pouvoir combler un manque autrement. L'analyse des exigences de chacun ainsi que la mise en place de solutions nécessite un travail d'analyse important en amont et une veille permanente sans oublier une continuelle remise en question. Un des points qui marque le plus les choix de la communication interne est la société humaine dans laquelle elle évolue. Les différentes mutations - comme, par exemple, celles qui se dessinent aujourd'hui et dans lesquelles le travail n'est plus au centre des préoccupations - imposent d'adapter ses discours et ses techniques et de « mieux communiquer ». Mais la communication interne ne peut pas remplacer le contact et la décision. Une communication interne n'évite pas les crises et n'est pas suffisante pour contenter des salariés. Elle est un outil pour la direction et le management mais n'est pas suffisante en soit. Un discours qui inspire confiance car il sera suivi d'une action concrète et plus puissante que plusieurs centaines de lignes sans crédibilités.

Conclusion générale

La communication interne est un élément important pour le développement d'un organisme elle correspond aussi a la nouvelle fonction qui dans les entreprises consiste a faire circuler les informations entre la direction et les salariées.

La communication interne au seine de l'entreprise est un élément essentielle sur le bon fonctionnement de l'entreprise et pour le travail d'équipe et pour la relation entre la hiérarchie et le personnel.

La liste bibliographique

La liste bibliographique :

❖ Les ouvrages généraux :

1. ARMAND et MATTELART Michèle, **histoire des théories de la communication**, édition la découverte, 2009.
2. ARMAND, Michèle MATTELART, **histoire des théories de la communication**, édition Syros, 2002.
3. BIZOT ERIC et MARIE Hélène, **la communication**, 2^é édition, DUNOD, paris, 2012.
4. DETEIE Phelippe et BROYE Catherein, **la communication interne au service du management** 2eme édition, Liaison, 2001.
5. DECADIN Jean Marc et autres, **la communication interne : stratégie et technique** 2^é édition, DUNOD paris, 2009.
6. D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, **la communication interne de l'entreprise**, 3^é édition, DUNOD, paris, 2002.
7. DESLIERRES, J-P, «**pour la qualité de vie au travail : la communication ressources humaines** », 1986, N° 16.
8. DOBIECKI Bernard. **Communication des entreprises et des organisations**. Edition Marketing SA, paris, 1996.
9. FANELLY Nguyen-Thanh, la communication « **une stratégie au service de l'entreprise** » édition economica, paris, 1991.
10. W.V, « **communication and organisationnal Behavior** », Homewood ,1967.

11. Jean Mart er Décaudin Jaques Igalens, **la communication interne stratégie et pratiques**, 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2009.
12. Jean-Marc Decaudin et autres, **la communication interne**, 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2009.
13. J.M.DECAUDIN et IGALENS, « **la communication interne** » DUNOD, 2006
.
14. LIBEART Thierry, **introduction a la communication**, édition DUNOD, paris.
15. M.H.WESTPHALEN, « **COMMUNICATOR** », 3^{ème} édition DUNOD, 2002.
16. M, H WESTPHLALEN, « **COMMUNICATOR** », 1^{ère} édition, DUNOD, paris 1994.
17. P. MALAVAL, J.M. DECAUDIN, C. Bénaroya, « **PANTACOM** », 2^{ème} édition, 2009.
18. SHIMON L.Dolan, ERIC Gosselin, et autres, **psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2^{ème} édition Gaëtan Morin, 3^{ème} trimestre 2002.
19. SHIMON L. Dolan et autre, **Psychologie du travail et comportement organisationnel** 2^é édition, Gaëtan Morin 3^{émé} trimestre, 2002.
20. Wastphalen H (2001). « **Communicator, guide de la communication d'entreprise** ». DUNOD, 3^{ème} Edition.

❖ **Dictionnaires et lexiques :**

1. NGAHANE Pierre et autres, **Dictionnaire de gestion**, édition ARMAND Colin, paris, 1996.

❖ **Mémoires:**

1. Mémoire « communication interne : outil de dialogue sociale cas de la Badr », promotion 2003.

❖ **Sites internet :**

1. <https://www.myrline.com/actualite-rh/rh/role-rh-communication-interne.html>.
2. <https://www.journadunet.com/management/dossiers/0705189-communication-interne-motivation>.
3. <http://communicationorganisation.revues.org/1713>.

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.

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.

Keywords: communication, internal communication, human resources management, management.