



**UNIVERSITE MOULOU MAMMERI  
DE TIZI-OUZOU**



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

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

**Mémoire de fin d'études en vue d'obtenir le diplôme de Master 2**

**Spécialité : Gestion des Ressources Humaines**

**Thème :**

***La Communication interne comme moyen de cohésion  
au sein de l'organisation***

**Présenté par :**

**Oloukoi loic Nolwenn Dany**

**Soutenu publiquement devant le jury composé de :**

**Président: Mr ALLAG Yacine**

**Maître assistante/A, UMMTO**

**Examineur: M<sup>r</sup> MERZOUGUI Abdelmoumen Maître assistant/A,  
UMMTO**

**Encadreur: Mr KHODJA Mourad**

**Maître assistant/A, UMMTO**

**Promotion 2017-2018**

## **Résumé (Français)**

Comprendre pour agir : en matière de gestion et de prise de décision dans l'entreprise, l'information et la communication sont la matière première pour déclencher l'action. La question du «pourquoi communiquer» est toujours d'actualité. Il s'agit aussi de définir par quels moyens communiquer. Mais la communication à elle seule ne peut rien en dehors d'une volonté stratégique et politique pour le bon fonctionnement de l'entreprise et son développement harmonieux avec son environnement.

**Mots clés :** organisation, cohésion, ressources humaines, communication interne, gestion

## **Résumé (Anglais)**

Understand to do, In the management matter and decision making of an enterprise/firm information and communication are the first subject/matters for setting off the action. The question of «why communicate? » is always the reality this is to say that by what means do we communicate. But communication alone can't do anything without a strategic desire/will and policy for the good functioning of the enterprise its harmonious development with its environment.

**Key words :** organization, cohesion, human resources, internal communication, management

# Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais l'œuvre d'une personne. A cet effet, on tient à exprimer nos sincères reconnaissances et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail de recherche en l'occurrence Yehouenou Hector James, Adégnandjou Eddy Zinsou et mes amis qui n'ont jamais cessés de m'encouragé.

Tout d'abord à Mr KHodja Mourad, mon promoteur, pour son aide et son soutien précieux. Sa compréhension était un facteur de motivation pour moi.

En suite les personnel du service Ressource Humaine (Mr BENMAKLOUF Saddik le DRH) et (Mlle BENSaid Lynda la chargé de tous ceux qui concerne les textes règlementaire) de Confection Numidia, qui ont eu l'amabilité d'accepter de ma accueillir et de me réserver toutes les conditions nécessaires à fin de réaliser mon travail.

J'exprime mes gratitudes à Mr LAMERIE AZZEDINE Directeur de l'entreprise.

Merci à Dieu de m'avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce mémoire.

## **Liste des tableaux :**

Tableau 1.1 Les rapports signe/substance/forme.....	25
Tableau 1.2 L'exemple de la signalétique du CSA.....	26
Tableau14.2 : Les principaux publics de la communication financière.....	40
Tableau16.1- Typologie des crises.....	43
Tableau 16.2 :(les erreurs à éviter).....	47
Tableau 1 – Le mix de communication interne.....	66
Tableau n°2 : Plan de Communication Interne .....	100
Tableau n°3 Programme annuelle du plan de formation .....	105
Tableau n°4 : Fiche d'évaluation de la Formation à froid	
Tableau n°5 : Fiche d'évaluation de la formation à chaud	
Tableaun°6 :Fiche d'évaluation de la performance (Compétence)	



## **Liste des figures :**

<b>FIGURE 1 :</b> Organigramme.....	92
<b>FIGURE 1 :</b> 1 Le modèle de communication de Shannon et Weaver .....	14
<b>FIGURE 1.3 :</b> La rétroaction dans le modèle de communication.....	16
<b>FIGURE 1.4 :</b> Exemple de système sémiotique : la signalétique du CSA.....	23
<b>FIGURE 1.5 :</b> Exemple de relation conventionnelle implicite.....	24

**Liste des Abréviations :**

**CI : la Communication Interne**

**OPA : Offre Public d'Achat**

**CF : Communication Financière**

**CN : Confection Numidia**

**AMF : Autorité du Marché Financier**

**RSE : Rachat de l'Entreprise par les Salariés**

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION GENERALE**

### **Chapitre 1** : Généralité sur la communication d'entreprise

Section 1 : La Définition et Evolution de la communication d'entreprise

Section 2 : les théories de la communication d'entreprise

Section 3 : Les techniques et les différents types de communication d'entreprise

### **Chapitre 2** : La relation entre la communication interne et les ressources humaines

Section 1 : Les objectifs de la communication interne pour l'organisation

Section 2 : Les stratégies, outils, technique et limites de la communication interne pour l'organisation

Section 3 : L'impact de la communication interne sur les ressources humaines

### **Chapitre 3** : Cas de Confection Numidia

Section 1 : Présentation de Confection Numidia

Section 2 : la communication interne au sein de Confection Numidia

Section 3 : Interprétation des résultats de l'entretien

## **CONCLUSION GENERALE**

# Introduction Générale

---

## INTRODUCTION GENERALE

La communication est un processus les plus abordés dans tous les domaines du comportement humain, et très spécialement dans les organisations, mais très rarement compris en tant que processus. Si vous visiter une entreprise pendant les horaires de travail, que feriez-vous ? Des locaux, bien sur, des équipements, mais aussi des personnes, certaines assises à leurs bureaux entrain de lire ou de rédiger un rapport, d'autres en face de l'ordinateur, certains parlent au téléphone, bref, tout le monde communique. Un grand pourcentage des activités de ses personnes concerne la transmission d'informations, une matière vitale pour l'entreprise, une matière qui a son pesant d'or pour l'adaptation et la survie de l'entreprise.

Ce processus est appelé **communication interpersonnelle** il inclus les discussions de face à face, les réunions, les appels téléphoniques, les rapports et lettres, et bien d'autre formes qui permettent de faire passer ou d'échanger des informations. D'un point de vue fonctionnel, ce processus est le poumon de l'entreprise ; s'il va bien l'entreprise est efficace et peut réagir en temps réel aux exigences de son environnement. On estime que le temps de communication occupe 50 à 90% du temps de travail dans une entreprise. En tant que dirigeants, cadres ou exécutants, nous sommes constamment impliqués dans l'absorption, l'évaluation et la distribution de l'information.

En pratique, la communication 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 majeur dans les organisations modernes. Un autre constat, tout aussi important que le premier, fait de la communication la source de tous les problèmes, et ce dans tous les domaines du comportement humain, l'exclusivité revient bien sur à la vie des organisations. Les entreprises essayent de mettre en place un système de « communication efficace », c'est d'ailleurs, le terme le plus souvent employé pour expliquer la réussite de l'entreprise.<sup>1</sup>

La communication inefficace est aussi utilisée pour justifier l'échec de l'entreprise. Rien de plus important si on sait que l'étude de la communication et de son importance est relativement récente, et date du début des années 1970. En plus la communication ne se limite pas à l'obtention de la « bonne information », elle englobe aussi la crédibilité de celle-ci, son impact et son cheminement jusqu'à la personne en charge de la prise de décision, et sa

---

<sup>1</sup> : Abdelkrim BOUHAFS , La communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires , Algérie 03 :2014 , p .7

## Introduction Générale

---

concrétisation en action appropriée ; c'est donc un processus complexe qui mérite une attention particulière de la part de toutes les parties concernées par l'information.

Vu son impacte grandissant sur le développement des entreprises, et même des personnes, des technologies nouvelles ont vu le jour pour faciliter la communication entre les personnes. Ainsi, des personnes éloignées par des milliers de Kilomètres peuvent se voir, se parler en interactivité, la téléphonie mobile témoigne de cet essor considérable des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). La transmission instantanée et simultanée des informations est devenue chose courante à l'aube de ce 21<sup>ème</sup> siècle.

De ce fait, la communication prend de nos jours une importance considérable dans la vie des entreprises modernes. L'évolution de sociétés économiques, la concurrence et le bénéfice conditionnent la vie des individus et celle des entreprises, dans un environnement complexe et en mutation constante, accroitra dans les années à venir l'importance de la communication dans la vie professionnelle. Chacun de nous doit s'y préparer, de plus en plus la tâche du gestionnaire, quel que soit le domaine d'activité, se retrouve complétée d'une responsabilité d'animation, de formation et d'information des hommes. Sur un plan pratique, la communication dans l'entreprise, pour une meilleure interaction entre les hommes et les services, devient un enjeu majeur<sup>2</sup>.

Pour prévenir les conflits, gestionnaires et les chefs d'équipes doivent entretenir avec leurs subordonnés et les membres de leur équipe des relations de travail fondées sur la confiance et saisir toutes les occasions pour les rencontrer et leur parler en personne.

---

<sup>2</sup> : Abdelkrim BOUHAFS , La communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires , Algérie 03 :2014 , p 8

# Introduction Générale

---

## La problématique de recherche

L'entreprise algérienne est au centre de ses mutations qui secouent le monde. Son efficacité organisationnelle est sans doute la source qui déterminera son avenir et sa compétitivité, c'est de cette idée que découle notre question principale de recherche : **Comment la communication interne contribue-t-elle à mettre en place un climat social favorable ?**

Ce travail de recherche tentera de projeter la lumière sur cette question, et d'apporter le maximum d'élément de réponse. Et pour mieux cerner cette problématique nous allons traiter quelques questions essentielles tout au long de notre recherche :

- En quoi consiste la communication ?
- Quelles sont les outils de la communication interne au sein de l'organisation ?
- Quelle est le rôle de la communication interne dans l'implication du personnel au sein de l'organisation ?

# Introduction Générale

---

## Les Hypothèses

Afin de répondre à ces questions nous avons émis les hypothèses suivantes :

➤ La communication interne joue un rôle important dans l'entreprise, elle vise à orienter le facteur humain vers la réalisation des objectifs avec efficacité, à cet égard la communication interne est une composante de la performance de l'entreprise.

➤ Le manque de moyen de communication est l'obstacle majeur de la communication interne dans l'entreprise.

# Introduction Générale

---

## La Méthodologie de recherche

En vue d'atteindre les hypothèses précédemment et de répondre à notre problématique, nous avons adoptés une démarche en deux temps:

- **Descriptive** en faisant appel à une recherche documentaire, pour cerner la notion de communication interne et ses concepts de bases en construisant un raisonnement propre à nous. En ayant recours à des ouvrages, des mémoires, des sites internet et des documents.

- **Empirique** consistant à mener une étude sur le terrain à l'aide de deux techniques : l'entretien individuel semi directif et une étude empirique par questionnaire, qui finissent par une analyse des réponses collectés de la part des employés.

# Introduction Générale

---

## **L'intérêt de l'étude :**

La CI est une partie inséparable de la communication globale de l'entreprise, puisque toute organisation a besoin d'information pour fonctionner.

L'employé lui aussi exprime un besoin d'être informé, de connaître les objectifs de l'entreprise, et son rôle dans leur accomplissement. Il a aussi besoin de se sentir utile, important et de sentir la reconnaissance de ses efforts. Ainsi la CI est un moyen de mobiliser le personnel et de les orienter aux objectifs de l'entreprise, en créant l'image voulue de l'entreprise chez son employé avant le consommateur.

Le présent travail découle avant tout, de notre volonté et de besoin d'enrichir nos connaissances, et par la suite comprendre le volet important de la CI.

Plus que jamais, la CI enregistre une progression rapide, elle profite de tout ce que la communication au sens large offre en matière de progrès technique et technologique. Sa position dans les entreprises exposées au contexte instable est indiscutable, puisque une organisation solide et fiable est sans doute un moyen pour continuer à exister et prospérer. Il est essentiel pour nous de connaître comment cette communication peut influencer l'entreprise, si elle est bien menée ou dans le cas contraire mal maîtrisée.

Ce travail a aussi pour objectifs d'éclairer la réalité de cette communication dans les entreprises algériennes. C'est pour cette raison que nous avons choisi de réaliser une étude de cas dans l'entreprise « CONFECTION NUMIDIA », qui nous permettra de mieux comprendre la CI dans l'entreprise algérienne, dans l'espoir d'apporter à travers ce travail quelque éclaircissements sur ce sujet et apporter des solutions aux dysfonctionnements dans la matière.

# Introduction Générale

---

## **Problème rencontré :**

Durant mon stage pratique au sein de « CONFECTION NUMIDIA », des difficultés ont été recensées :

- Le DRH m'a empêché de faire des entretiens individuels avec les ouvriers de l'entreprise sous prétexte qu'elles ont un faible niveau d'instruction, et de la non maîtrise de la langue française.

- Impossibilité de faire une étude empirique par questionnaire qui finisse par une analyse de réponse collecté en raison de 9 réponses obtenues sur 30 demandes.

# **Chapitre1: Généralité sur la communication d'entreprise**

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

## **Introduction chapitre1**

Au –delà de la promotion de ses produits et services, l'entreprise a besoin de prendre la parole pour expliquer ses missions aux différents publics. Elle doit faire face aux comportements critiques du consommateur, aux enjeux du développement durable, aux risques de fusions et acquisitions aux crises qui surviennent à la difficile gestion des salariés...

Après avoir présenté rapidement les définitions et l'évolution de la communication d'entreprise dans la section 1, la section2 aborde les théories de la communication d'entreprise, et enfin la section3 souligne les techniques et les différents types de la communication d'entreprise.

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

## **Section 1** : Définition et Evolution de la communication d'entreprise

### **Introduction**

La communication d'entreprise n'est pas une discipline figée, c'est un domaine en évolution constante. Ses caractéristiques actuelles semblent fort s'éloignées des paramètres qui jalonnaient la sphère de la communication organisationnelle jusqu'au milieu des années 90 ou l'on pouvait s'interroger du degré de professionnalisme de la fonction de communication.

Nous allons mettre l'accent sur l'évolution de la communication d'entreprise

### **1.1 Définition de l'information**

nf. **1.** Action d'informer ; fait de s'informer : Un guichet a été ouvert pour l'information des riverains. **2.** Renseignement obtenu sur qqn, qqch ; précision : il a eu des informations sur l'accident. **3.** Nouvelle communiquée par une agence de presse, un journal, la radio, la télévision. Abrév. (fam) info. **4.** INFORM. Élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité, ou communiqué. **5.** DR. Ensemble des actes, d'instruction qui ont pour objet de faire la preuve d'une infraction et d'en connaître les auteurs<sup>1</sup>.

\* **Information publique**, ensemble des données produites ou reçues par des administrations et mises à disposition du public en vue de leur réutilisation, y compris à des fins commerciales.

\* **Théorie de l'information**, étude du processus de communication fondée sur la mesure quantitative de l'information et l'étude mathématique des divers facteurs qui régissent la transmission et la réception des signaux \* n.pl. Emission de radio ou de télévision qui donne des nouvelles du jour Abrév. (fam) **infos**.

### **1.2 Définition de la communication**

« La communication est l'action de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un. Elle peut aussi désigner l'ensemble des moyens et

---

<sup>1</sup> Dictionnaire : Le GRAND LAROUSSE ILLUSTRÉ 2016, Paris P 616

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène ou l'action pour quelqu'un ou une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique »<sup>2</sup>

Elle concerne aussi bien l'être humain (communication interpersonnelle, groupale...), l'animal ou la machine (télécommunication, nouvelle technologie ...) ainsi que leurs hybrides : homme –animal, hommes technologies ... C'est en effet une science partagée par plusieurs disciplines qui ne répond pas à une définition unique.

Au sens strict, la communication est l'échange des informations des idées, des attitudes entre un émetteur et un récepteur, dans une interaction réciproque .La communication suppose donc un échange entre deux ou plus qui doivent nécessairement partager des informations, une idée, une impression un comportement à travers des mots, des actions, le langage du corps, le ton de la voix et par d'autres procédés.<sup>3</sup>

Pour l'entreprise, la communication constitue un des aspects de sa politique globale qui vise sa prospérité. Elle englobe deux volets, la communication interne qui concerne la circulation de l'information au sein de l'organisation, et la communication externe chargée de promouvoir l'activité de l'entreprise et son image.<sup>4</sup>

## 1.1 Evolution de la communication d'entreprise

Plusieurs périodes dans l'Histoire contemporaine expliquent le besoin pour l'entreprise de dépasser la simple logique de production pour intégrer celles de l'information et de la Communication. En Mai 1968 + choc pétrolier de 1974 : le premier événement marque une rupture dans les rapports à la hiérarchie, la fin de l'entreprise paternaliste et du mythe du « petit-chef » tout puissant. Une nouvelle organisation est souhaitée. De plus, avec les chocs pétroliers, l'entreprise va devoir optimiser sa force de travail, notamment en la remotivant.

C'est la fin des 30 glorieuses, les prémices de la « sinistrose ».

---

<sup>2</sup> D.BOUGNOUX, Introduction aux sciences de la communication, Paris, la découverte, 2001 , p69

<sup>3</sup> D.BOUGNOUX, Sciences de l'information et de la communication, Paris, Larousse Paris, 1995, p14.

<sup>4</sup> Olivier METIER, Déco de manager, Dunod, Paris, 2009,p29.

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

Les années 80, les années fric et les années chômage : le marché du travail est saturé, l'entreprise doit choisir ses collaborateurs. C'est la déréglementation économique d'un côté (Reagan, Thatcher, Chirac), la politique de rigueur de l'autre (Mitterrand+Fabius). Les syndicats ayant disparu petit à petit, il n'y a plus de médiateurs entre salariés et direction. Avec l'augmentation des médias et celle des bénéficiaires, les budgets explosent : c'est l'euphorie publicitaire et communicante (Christian Blachas et CulturePub, Ardisson et ses premières émissions, nuit des publivores). L'expert en communication fait son entrée dans l'entreprise (qui a les moyens). Sinon un membre du personnel se voit confier cette tâche. L'un comme l'autre ne sont pas forcément compétents dans leur domaine. Ce qui vaudra à la communication de perdre en crédibilité. La décennie se termine par le krach d'octobre 87. Les années 90-2000 : krach immobilier en 91, catastrophes écologiques, scandales financiers, bulle spéculative sur Internet en 2000. La conjoncture est secouée, un nouveau média fait son apparition, qui peut être utilisé en interne comme en externe. Mais surtout, le consommateur entre en jeu et, au-delà du syndicalisme, demande des comptes à l'entreprise. Avec l'apparition de l'éthique et de la déontologie, l'entreprise doit communiquer moins sur des produits que sur des valeurs : communication institutionnelle.

C'est aussi la période dite des fusions-acquisitions, notamment autour de Paribas que se disputent la BNP et la Société générale<sup>5</sup>.

## **Section2 : Les théories de la communication d'entreprise**

### **Introduction**

La communication des entreprises et des organisations se trouve au croisement de deux champs théoriques : les sciences de la communication et les sciences de gestion. En effet, en tant que technique, elle ne peut occulter les recherches développées depuis plus d'un demi-siècle sur la communication ; mais elle ne peut pas non plus négliger sa finalité, à savoir être au service d'une stratégie d'entreprise, d'un plan marketing ou d'une gestion des ressources humaines. L'objectif de cette section est de recenser les principales théories permettant de comprendre la communication des entreprises et d'en analyser les implications dans la construction d'une stratégie de communication. La volonté est de mettre en évidence un cadre théorique pour la communication des entreprises sachant que par définition, une telle

---

<sup>5</sup> [www.consulting.net](http://www.consulting.net) Consulté le 30/05/2018 à 8h45 mn

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

démarche est simplificatrice étant donné la multiplicité et la diversité des théories de la communication. Mais l'avantage est de lier ces diverses théories dans un modèle simple, applicable à la majeure partie des cas de figure rencontrés par les entreprises dans la mise en œuvre de leur communication.

## 2. Les théories fondamentales de la communication

Trois axes principaux peuvent être retenus pour nourrir une réflexion théorique et managériale sur la communication des organisations : la communication médiatique, la communication interpersonnelle et l'analyse de la communication.

### 2.1 La communication médiatique

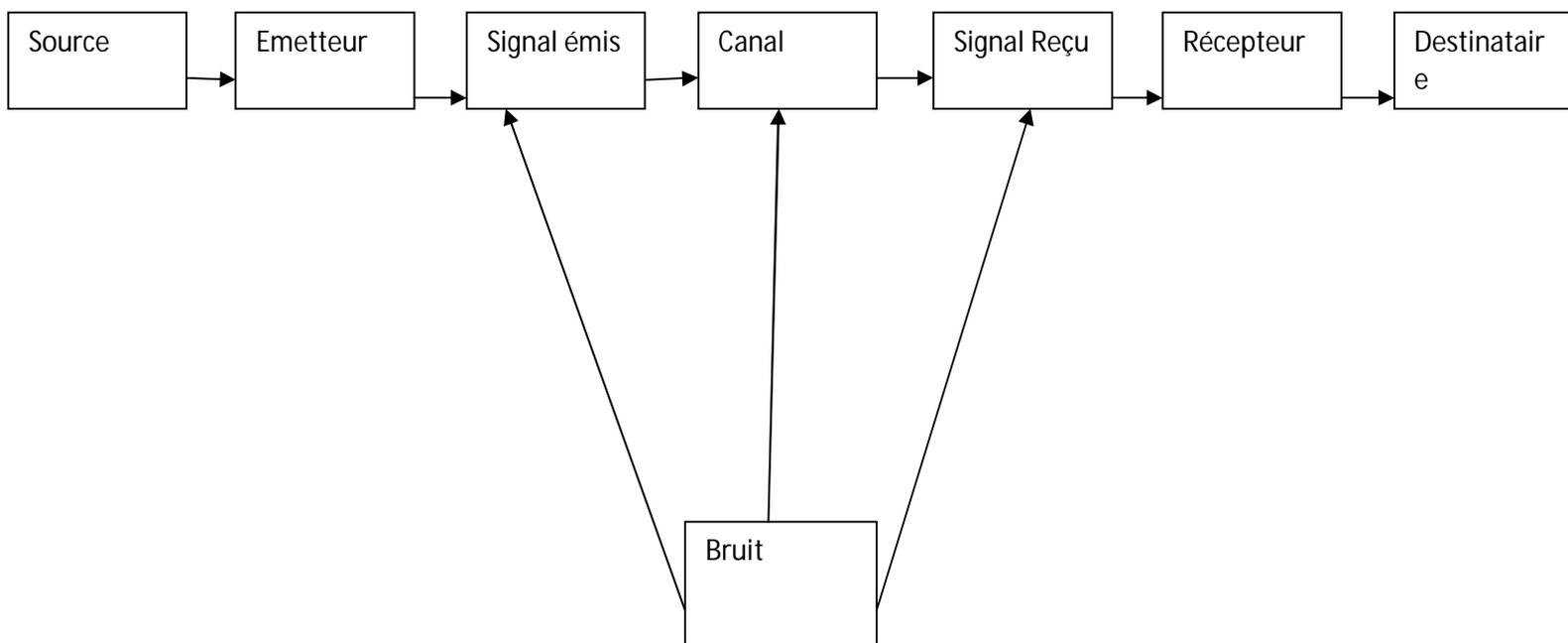
La recherche en sciences de la communication prend son origine dans la théorie mathématique élaborée par les ingénieurs Shannon et Weaver, dans le cadre de leurs travaux à la société américaine Bell Téléphone dans les années 1940 : ils cherchaient à améliorer la qualité et la rapidité de la transmission des messages télégraphiques et téléphoniques. La vision de la communication retenue est alors celle d'une technique de transmission d'un message entre deux endroits ou entre deux personnes, le terme de message devant être compris comme une quantité d'information indépendamment de toute recherche de sens<sup>6</sup>.

Souvent appelé « modèle télégraphique » le modèle de Shannon et Weaver (cf. figure 1.1) peut être considéré comme une première référence importante pour les théories de la communication. Ce modèle positiviste et linéaire se compose d'une source d'information qui est à l'origine du message, d'un émetteur qui permet de transformer le message en signaux, d'un canal susceptible de transporter les signaux du message, d'un récepteur qui reçoit les signaux et peut reconstruire le message, et d'un destinataire à qui est adressé le message envoyé ; de plus, des perturbations appelées « bruits » peuvent éventuellement intervenir, en altérant la transmission du message ou en provoquant la perte d'une partie de l'information.

---

<sup>6</sup>Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; Pentacom 2<sup>ème</sup> édition ,Communication Corporate, interne, financière,marketing b-to-c et b-to-b ; Pearson Education ; 2009 ;France ;p.4

**Figure 1 :1** Le modèle de communication de Shannon et Weaver



Source : Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya, Communication : Théorie et pratique, PEARSON Education, 2005, France, p5

Si l'on applique ce modèle à la figure 1.2, cela donne :

- Source : la marque Oméga et son agence de communication.
- Message : les produits de la marque Omega sont haut de gamme et à la mode.
- Emetteur : création d'une annonce presse.
- Signal émis : Michael Phelps utilise des montres Oméga.

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

- Canal : la presse magazine.
- Signal reçu : lecture de l'annonce presse et du choix Michael Phelps.
- Récepteur : l'audience de la presse magazine.
- Destinataire : la cible de communication.
- Bruits : les autres publicités dans la presse (entre autres).

Le centre de ce modèle est la transmission sans déformation du message défini par la source, sans s'intéresser au contenu et à la signification de ce message, à la nature de la source et du destinataire, aux relations pouvant exister entre cette source et ce destinataire, ni à l'interaction de la communication. Le message est considéré dans un sens abstrait de grandeur statique, c'est-à-dire comme une quantité d'informations ; la qualité de transmission est alors la mesure quantitative de l'incertitude du message en fonction du degré de probabilité de chaque signal le composant.

Ce modèle a souvent été retenu comme base dans de nombreux domaines scientifiques, par exemple en linguistique, où le modèle de communication verbal de Jakobson présente de fortes analogies avec celui Shannon et Weaver. Mais ce modèle a également été fortement critiqué pour sa linéarité qui ignore les interactions entre source et destinataire, pour son oubli de l'importance du contenu du message sur le fonctionnement du modèle de communication, pour son a priori implicite sur la passivité du destinataire, pour l'hypothèse sous-jacente de neutralité des médias. Plus globalement, la communication humaine, qu'elle soit médiatique ou interpersonnelle, ne peut pas se réduire à un modèle mathématique aussi simple et, comme le souligne Thayer, « on oublie souvent que Shannon et Wiener ont autrefois démenti spécifiquement que leur théorie soit pertinente au processus de la communication humaine ».<sup>7</sup>

Afin d'enrichir ce modèle, il faut en premier lieu prendre en compte la relation entre celui qui est à l'origine du message et celui qui est censé réceptionner ce message. Cela permet de rompre avec la linéarité du modèle pour introduire l'idée de rétroaction ou de feed-back. Ce concept, issu des travaux de Norbert Wiener, et des fondements de la cybernétique, repris par Riley et Riley, permet de comprendre comment la réaction du destinataire va influencer le comportement de la source du message, cette dernière adaptant et ajustant sa communication à ce feed-back (cf. figure 1.3). Par exemple, une entreprise organisera un pré-

---

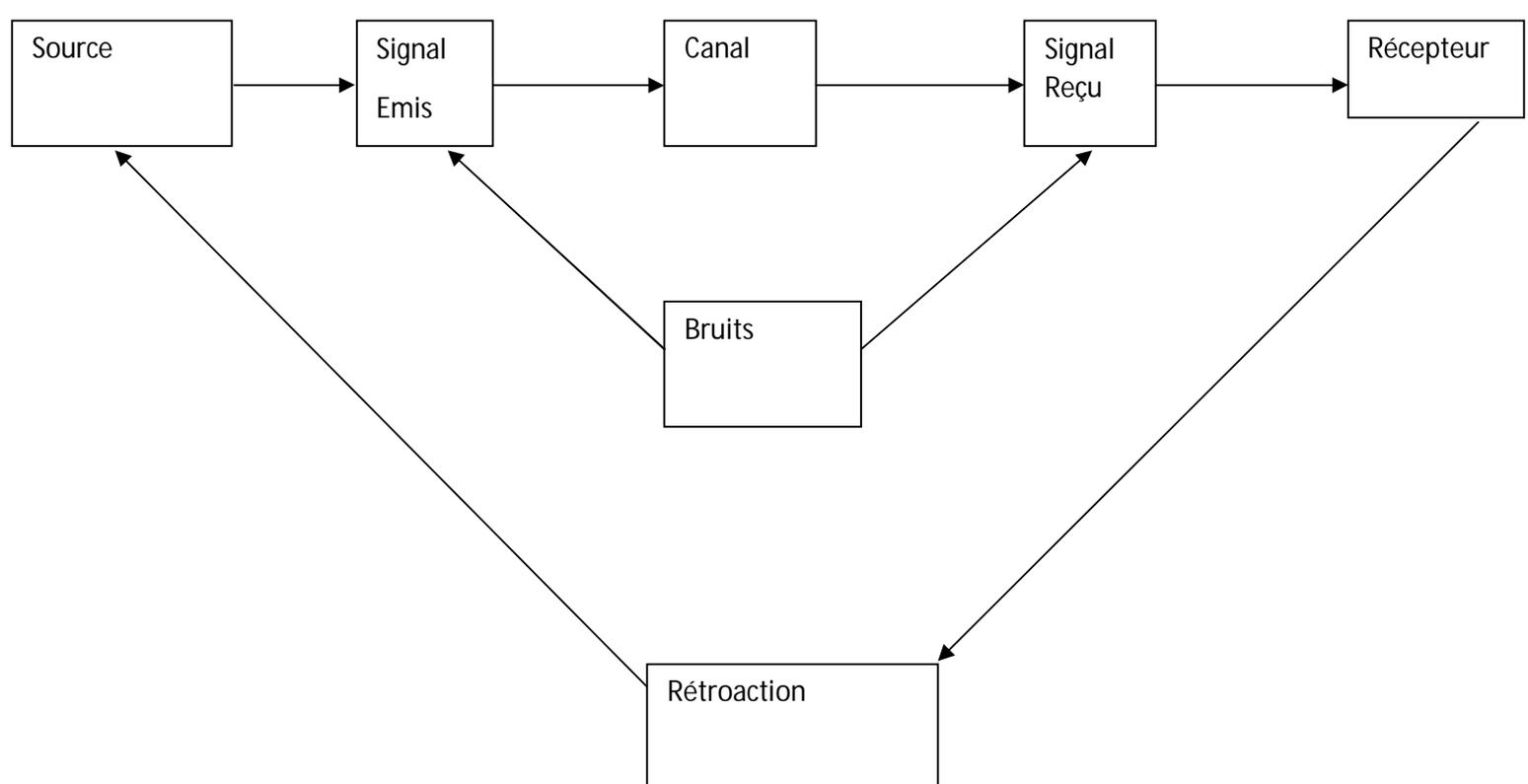
<sup>7</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p.6

## CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

test de son spot de publicité télévisuelle et tiendra compte de l'ensemble des réactions des consommateurs testés pour modifier et améliorer la création du message.

De plus, pour que la source et le récepteur puissent se comprendre, il est essentiel que le message soit construit dans un code commun aux deux parties, qu'il utilise des signes compris de la même manière par les deux locuteurs (en reprenant la définition du signe donnée par Buyssens : le signe est un artifice qui permet à un être humain de communiquer ses états de conscience à un autre être humain). Il est même possible de souligner que ce partage d'un code est une <sup>8</sup>

**FIGURE 1.3** La rétroaction dans le modèle de communication



condition essentielle à l'établissement d'une interaction dans la communication, processus que suggère le terme américaine « transceiver », résultat de la contraction de

<sup>8</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p.7

## CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

« transmettre » et de « receiver », traduit en français par le terme « émetteur » (émetteur/récepteur). Cette évolution est une étape supplémentaire vers la métaphore du modèle de l'orchestre de (Winkin).

La non-prise en compte de la nature des canaux de communication dans le modèle de Shannon et Weaver est également une critique importante formulée à leur égard. Chacun a pu expérimenter la différence d'impact du même spot publicitaire vu au cinéma ou à la télévision, ce qui démontre le rôle du média dans le fonctionnement du modèle. Comme la communication d'entreprise s'insère dans la vie quotidienne et utilise les médias de tous les jours, elle doit connaître le rôle social, les fonctions sociales des médias pour pouvoir en jouer dans la transmission de ses messages. Il est possible de se référer à la classification des médias de J. Stoetzel :

- Les médias instrument de reliance sociale : la fonction informative d'un média permet aux individus de s'intégrer dans les groupes sociaux. La communication d'entreprise recherche souvent les médias de reliance sociale, en particulier pour la communication des marques, ces dernières étant en général des outils d'intégration sociale.

- Les médias instruments récréatifs : la consommation des médias est souvent un acte de loisir dont la personne concernée attend détente, évasion, distraction... La communication d'entreprise joue souvent de cette fonction en la renforçant par des messages humoristiques ou séducteurs.

- Les médias instruments thérapeutiques : ils contribuent à orienter les pulsions des individus et d'autres événements que leur vie quotidienne, ce que recherche régulièrement la communication d'entreprise.

Cette classification thématique met en évidence l'influence des médias sur la perception des messages qu'ils véhiculent, loin de la conception simpliste qui voit les médias comme les rouages neutres d'une information. Les gestionnaires se sont très rapidement intéressés aux conséquences de la réalité de ces fonctions des médias sur la communication d'entreprise, en reprenant, afin de mieux comprendre ces processus, les analyses de philosophes et de sociologues.

Une première conception, appelée « modèle de la seringue hypodermique », perçoit les médias comme exerçant une influence immédiate et forte sur les individus, et par conséquent sur les consommateurs, en leur proposant des modes de pensées, des idées, des

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

attitudes, des modèles comportementaux. Cette conception est souvent dominante dans la communication marketing.

Le « modèle de l'agenda » (McCombs de Shaw) postule que le fait, pour un média, de parler d'un sujet parmi d'autres crée une sensibilité particulière dans le public. Ce modèle amène certaines personnes à affirmer que les médias disent à quoi il faut penser sans pour autant dire ce qu'il faut penser.<sup>9</sup>

B. Cathelat, ancien directeur du CCA (Centre de Communication Avancée), propose une typologie des fonctions que remplissent les médias, qui met en évidence les possibilités de les utiliser dans divers plans de communication :

- **La fonction antenne** des médias met en évidence leur capacité à recevoir des informations provenant de cultures différentes de celle des récepteurs. La presse quotidienne nationale, via des titres comme *Le Monde*, *Le Figaro* ou *Libération*, illustre cette fonction antenne en présentant des informations issues de pays autres que la France –publication de reportages sur les loisirs des Espagnoles ou des Japonais, par exemple.

- **La fonction ampli** des médias permet d'expliquer pourquoi la diffusion et la répétition d'un message peuvent provoquer l'amplification de la prise de conscience d'un phénomène. Ainsi, la présentation des défilés de mode des grands couturiers dans les différents médias (télévision, presse féminine...) entraîne la reconnaissance de phénomènes de mode.

- **La fonction focus** met en évidence la façon dont les médias sélectionnent certaines informations jugées innovatrices, émanant souvent de leaders d'opinion, pour les rediffuser à l'ensemble du public. Lors du lancement de nouveaux produits ou de nouvelles marques, de nombreuses entreprises jouent sur cette fonction des médias.

- **La fonction prisme** des médias prolonge la fonction précédente en transformant les messages sélectionnés en propositions alternatives pour leurs publics. Cette fonction peut être qualifiée de pédagogique et permet de développer de nouveaux comportements. Les campagnes de communication contre le tabac jouent sur cette fonction.

---

<sup>9</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ;opcit p.8

## CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

- La **fonction écho** traduit la capacité des médias à stabiliser un mode de pensée, à intégrer ce mode de pensée dans les références de la société quotidienne. L'impact de la télévision et de ses émissions sur la vie des Français illustre typiquement cette fonction écho.<sup>10</sup>

Toute réflexion sur les médias et leurs rôles dans les modèles de communication amène à évoquer Marshall McLuhan, souvent considéré comme un visionnaire plutôt que comme un philosophe des médias. Son approche se fonde sur l'apport des médias dans l'évolution de la structure sociale et des rapports humains, soulignant l'impact des changements technologiques sur ces évolutions. Pour McLuhan, « le message, c'est le média », dans le sens où il considère qu'un média est l'extension d'un sens, comme la radio est l'extension de l'oreille. L'évolution technologique et son incidence amènent McLuhan à considérer trois grandes périodes dans l'histoire des sociétés humaines, chacune correspondant à une technologie médiatique dominante :

- **L'ère du village tribal**, ou âge pré-alphabétique, qui se caractérise par l'absence d'intermédiaire technologique dans les relations entre personnes qui ne savent ni lire ni écrire. Cette structure sociale antique se fonde donc sur une relation interpersonnelle directe.

- **L'ère Gutenberg**, ou âge de l'écriture, naît avec l'invention de l'imprimerie et la diffusion de l'écrit. Selon McLuhan, la domination croissante de l'écrit a pour conséquence d'engendrer l'individualisme et une décollectivisation des hommes.

- **L'ère Marconi**, ère actuelle issue de l'électricité, de la radio, de la télévision, de l'électronique et de l'informatique permet de retrouver, grâce à la technologie, une communication comparable à celle du village tribal mais au niveau du monde, ce qui fait parler de village planétaire. Par exemple lorsque la chaîne de télévision américaine CNN présente en direct un conflit militaire, des millions de téléspectateurs reçoivent au même moment, à travers le monde, la même information diffusée avec les mêmes mots et les mêmes visuels. C'est exactement comme lorsqu'au Moyen Âge, les habitants d'un village réunis sur la place centrale apprenaient tous la déclaration de guerre de leur pays de la bouche d'un émissaire du roi. Le succès mondial d'Internet est représentatif de cette ère Marconi car il rend possible toutes sortes d'échanges, tous types de communications entre n'importe quelles personnes où qu'elles soient dans le monde.

---

<sup>10</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p9

## 1.2 La communication impersonnelle

La connaissance théorique de la communication impersonnelle vient renforcer la compréhension du cadre de la communication d'entreprise, d'autant plus que cette communication a été l'un des premiers champs de recherche en sciences humaines et sciences sociales. Issue, entre autre, d'une critique de la vision mécaniste de la communication et du modèle de Shannon, l'école de Palo Alto s'est intéressée à l'étude des relations entre individus et de leurs communications. Appelée le « collège invisible », cette école a pris le nom de la ville des Etats-Unis (au sud de San Francisco) où se sont retrouvés des psychologues, des anthropologues, des sociologues et des psychiatres comme Bateson, Watzlawick, Birdwhistell, Haley, Don Jackson ou Hall. Leurs travaux de recherche peuvent être regroupés dans un courant de pensée unique en réaction contre les visions linéaires, exclusivement verbales et conscientes de la communication. L'objectif était d'élaborer une théorie globale de la communication dont les principes suivants peuvent être considérés comme essentiels :

- La communication peut se définir comme une interaction entre des locuteurs pour laquelle la relation est aussi importante que les locuteurs ou que le contenu du message transmis.

- Il est impossible de renoncer à une communication ou de la refuser, ce que les membres de cette école expriment par l'axiome « on ne peut pas ne pas communiquer ». En d'autres termes, tout est communication : gestes, paroles, mouvement mais aussi silences ; l'absence de paroles est déjà en soi un message. Une analyse de communication ne peut être complète si elle n'intègre pas, en plus de l'étude des mots, tous les signes, tous les symboles, tous les silences. Ce principe est très important à prendre en compte pour les entreprises car il met en évidence que ne pas communiquer, ne pas être présent dans les médias sera interprété comme un véritable message par ses différentes cibles. Cela est flagrant lorsqu'une entreprise est confrontée à une crise : l'absence de discours sera alors interprétée comme une reconnaissance implicite de ses erreurs et de ses fautes<sup>11</sup>.

- Comprendre un processus de communication nécessite la connaissance et l'analyse de son contexte. En effet, un code comportemental et des règles admis et acceptés tant par les émetteurs que par les récepteurs sont utilisés dans les communications. Leur méconnaissance empêche la compréhension des messages

---

<sup>11</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya opcit p. 10

## CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

communiqués et oblige l'association des messages verbaux conscients à leurs contextes : niveau sonore de la communication, durée des temps de parole, ambiance et niveau sonore de l'environnement, proximité physique des locuteurs... Communication verbale et communication non verbale forment un tout, un ensemble intégré, et l'analyse d'une seule de ces dimensions, par exemple les mots employés, ne présente pas d'intérêt puisqu'elle ne permettra pas de comprendre le sens du tout.

La communication est donc circulaire, son efficacité dépend de son contexte et la relation entre les locuteurs compte autant que le contenu du message lui-même. Ces constats se révèlent importants pour la communication d'entreprise ; en effet, ils mettent en évidence l'importance de la nature de la source du message, du codage de ce message et de la personnalité du récepteur sur l'efficacité de cette communication.

L'école de Palo Alto a également fait prendre conscience de l'existence de deux dimensions dans n'importe quel message : un contenu explicite et un contenu implicite. Ainsi, le chef d'entreprise qui envoie un e-mail à ses cadres pour les inciter à communiquer avec leurs équipes de salariés exprime un message explicite (le conseil de dialoguer) mais également un message implicite (l'e-mail est un excellent mode de communication). Ici, le message donne une information mais informe également sur la nature de la relation entre les locuteurs. Cela amène à parler de la méta-communication qui se greffe sur toute communication, mais révèle aussi les risques de communication paradoxale, comme la définit Bateson, c'est-à-dire une communication porteuse de messages contradictoires, en particulier entre les messages implicites et explicites.

Les modèles proposés par l'école de Palo Alto soulignent le fait que l'analyse de la communication non verbale est indissociable de celle de la communication verbale. En d'autres termes, il est impossible d'étudier les mots sans étudier également les gestes, les regards, les mouvements... Cette communication non verbale ne doit pas être perçue comme réservée à ceux qui ne peuvent pas communiquer par les mots et les phrases, comme les bébés ou les animaux, mais comme un mode de communication complémentaire des mots et indispensable à l'expression des individus. La kinésique, étude de la communication par les mouvements du corps, et la proxémique, étude des distances entre individus lors d'un processus de communication, sont deux approches scientifiques facilitant la compréhension et

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

l'analyse de la communication non verbale. Elles apportent également une réflexion essentielle à la construction des messages de la communication d'entreprise en poussant les sources à intégrer, dans la communication verbale traditionnelle, une communication non verbale traditionnelle (geste, mouvements corporels ...) porteuse de message.

## 1.3 L'analyse de la communication

Pour pouvoir progresser dans sa conception et sa mise en œuvre, la communication a besoin de techniques d'analyse. La sémiotique, développée à partir des travaux de Ch. Peirce, F. de Saussure et R. Barthes, répond à ce souci. Pouvant être définie comme l'étude des systèmes des signes non linguistiques, la sémiotique a pour objet les systèmes de signes composant des systèmes de signification : images, gestes, sons mélodiques, objets, complexes constitués par ces signes qu'on retrouve dans des rites, des protocoles ou des spectacles. Elle s'est centrée sur le concept de code comme élément clé de la communication. La sémiotique décompose le signe en signifiant et signifié, reliés entre eux par un mode de signification :

- Le signifiant est l'expression du signe, sa forme matérielle.
- Le signifié est le contenu du signe, son sens.

La relation entre signifiant et signifié est une convention qui est issue d'un accord explicite ou implicite entre l'émetteur du signe et le récepteur ; cette relation conventionnelle est fondamentale pour que le récepteur des messages comprenne le signifié de ces messages.

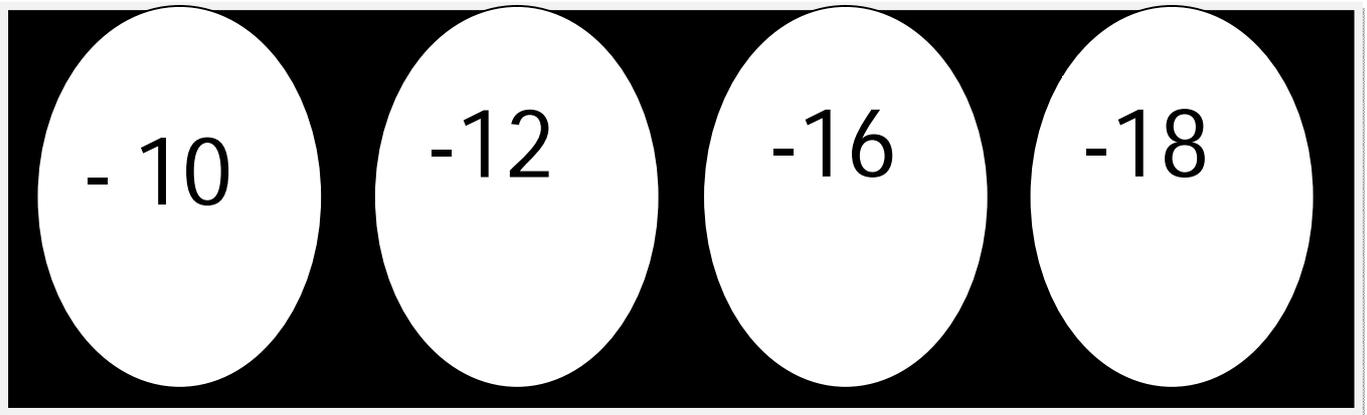
<sup>12</sup>

Cette relation conventionnelle peut donc être explicite comme pour les codes techniques tels que la signalétique des publics conseillés pour les émissions de télévision, signalétique définie par le CSA (Conseil Supérieur de l'Audiovisuel) et imposée aux chaînes de télévision (cf figure 1.4). Cette signalétique est présente sur les écrans pour être visible par les parents des familles téléspectatrices, afin de leur transmettre une information claire. Par exemple, le sigle -10 présenté ci-dessous signifie que la CSA recommande aux parents d'interdire aux enfants de moins de 10 ans de regarder le programme en question. Ainsi, le programme de télé-réalité « L'Île de la tentation », diffusé sur TF1 au cours de ses programmes d'été, intègre le logo -10 pour informer les téléspectateurs. À ce signifiant correspond un signifié et un seul, qui est compris grâce à la convention établie par le CSA.

---

<sup>12</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya , opcit p 11

**FIGURE 1.4** Exemple de système sémiotique : la signalétique du CSA<sup>13</sup>



Source :opcit, p 10

La relation conventionnelle peut également être implicite, comme les codes poétiques ou les codes artistiques. À la figure 1.5, la Colombe de Picasso est caractéristique d'un code poétique où la relation conventionnelle est implicite et peut, éventuellement engendrer des interprétations différentes : liberté, indépendance, vie, beauté...

---

<sup>13</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p12

FIGURE 1.5 Exemple de relation conventionnelle implicite



Source : Opcit, p10

Les entreprises doivent prendre conscience que le codage de leur message, c'est-à-dire le choix d'un signifiant pour le signifié concerné est une étape fondamentale de la construction d'une communication. Un mauvais choix de signifiant engendre une relation signifiant/signifié trop subjective, trop floue, qui risque d'être mal comprise, voire même incomprise. Une communication sera comprise et donc éventuellement efficace s'il n'y a pas d'ambiguïté dans l'interprétation du sens du message. Ce cas de figure est plus facile à atteindre lorsque à chaque signifiant correspond un seul signifié et à chaque signifié correspond un seul signifiant. Le signe est alors monosémique. C'est le cas de la signalétique des émissions de télévision évoquée ci-dessus car chaque signe et chaque couleur correspond à un âge minimum requis pour regarder l'émission concernée.

Toutefois, il arrive qu'un seul signifiant corresponde à plusieurs signifiés. Inversement, un signifié peut, la plupart du temps, s'exprimer à travers plusieurs signifiants. Le signe est alors polysémique.

## CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

L'utilisation d'un personnage de bande dessinée ou d'une illustration, par la marque Confipote (cf. figure 1.6), engendre plusieurs signifiés : modernité, jeunesse, dédramatisation du régime, recul humoristique... Ce signifiant peut donc être lu de différentes manières, mais il est intéressant de noter que ces différents signifiés sont tous positifs et contribuent à une valorisation de l'image de la marque. Le risque qu'il existe des lectures multiples est donc maîtrisé par l'intérêt de chacune de ces lectures. La création publicitaire est ici un signe polysémique.<sup>14</sup>

L'émetteur doit également choisir un mode de code de communication : dénotation ou connotation. On parle de dénotation lorsque le signifié est construit objectivement en tant que tel. Quant à la connotation, elle exprime une valeur subjective liée au signe du fait de sa forme ou de sa fonction. Par exemple, une voiture de marque BMW dénote une qualité technique mais connote une position sociale et un certain prestige. Dans le même ordre d'idées, une voiture de marque Logan dénote un prix bas et une mécanique traditionnelle, et connote un style de vie « anti-voiture », du moins sur un marché tel que celui de la France. La connotation est très liée à la culture d'une société mais aussi à l'histoire professionnelle de l'individu. La dimension culturelle se révèle particulièrement importante dans le cadre de campagnes de communication internationales où les consommateurs touchés peuvent apporter une interprétation connotative très différente au message reçu.

Un signe combine toujours dénotation et connotation ; mais il est possible de classer les signes en deux catégories : ceux à dominante dénotative et ceux à dominante connotative. La source d'un message est ainsi confrontée au choix du mode communication en décidant de privilégier, en fonction de ses objectifs, de ses récepteurs et de son environnement, la connotation ou la dénotation. Le signe, enfin, se compose d'une substance et d'une forme ; plus concrètement, ce n'est pas le signe mais le signifié et le signifiant qui ont chacun une substance et une forme (cf. tableau 1.1).

---

<sup>14</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p 13

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

TABLEAU 1.1 Les rapports signe/substance/forme

Signifiant	Substance	Techniques utilisées pour créer le signifiant
	Forme	Organisation des couleurs, des formes, des sons, des espaces qui composent le signifiant
Signifié	Substance	Concept, idée abstraite à laquelle renvoie-le signifié
	Forme	Insertion du signifié dans un système (systématique ou non)

Le tableau 1.2, qui reprend l'exemple de la signalétique créée par le CSA pour avertir quant à l'âge des téléspectateurs et proposer un avis aux parents, donne une illustration de la décomposition des signifiés en substances et formes.

TABLEAU 1.2 L'exemple de la signalétique du CSA<sup>15</sup>

Signifiant	Substance	Signal optique
	Forme	Logo positionné en bas à droite de l'écran (émission de télévision ou film)
Signifié	Substance	Renvoie au concept d'interdiction et conseil
	Forme	Appartient au système systématique de signalétique audiovisuelle qui se décompose en signe stables et constants

<sup>15</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ;opcit p14

### 3. Autres théories sur la Communication

C'est en prenant en compte ces aspects, que Marie- Hélène Westphalen a publié *Communicator: Le guide de la communication d'entreprise*. L'auteur explique à partir de huit (08) techniques fondamentales comment bâtir une stratégie de communication. *Le Communicator* répond aux questions de base: comment élaborer sa stratégie, quels outils choisir...Il passe au crible les moyens dont le communicateur interne dispose (intranet, réseaux didactiques...) « *Toute politique de communication part de l'interne pour se diriger vers l'externe. Elle doit être à la fois homogène et globale* »<sup>16</sup>

## **Section 3 : Les techniques et les différents types de communication de l'entreprise**

### **Introduction**

La communication d'entreprise a besoin de technique, de différent type de communication pour pouvoir sélectionner une en fonction de la situation et de réalité de l'entreprise dans l'objectif d'atteindre la performance.

### **3.1 Les techniques de communication de l'entreprise**

Le plan de communication est une approche de management qui permet, à partir des objectifs stratégiques de l'entreprise et/ou de l'une de ses directions (ressources humaines, marketing, finances, contrôle de gestion, juridique...), de définir les actions de communication à mettre en œuvre pour les atteindre. Il détermine les objectifs de communication, définit les cibles et les messages, fixe les actions à engager, établit le calendrier et le budget. Il est ensuite un outil de pilotage des programmes. Outil de communication, il sert également à guider et à rendre cohérent le travail de chacune des équipes, de chacune des branches ou filiales de l'entreprise.<sup>17</sup>

La démarche de construction d'un plan de communication s'applique :

---

<sup>16</sup> Marie- Hélène Westphalen(1998) *Communicator: Le guide de la communication d'entreprise*, Éditions Dunod, 3è édition, Paris, P.59

<sup>17</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p73

- à tous les types de sources : entreprises, administrations, organisations, collectivités territoriales, associations, fondations, ONG, institutions religieuses, partis politiques, syndicats, etc. ;
- à toutes les formes de communication : corporate (institutionnelle), interne, marketing, financière, d'influence, de crise, mécénat, sponsoring, lobby, campagnes d'appel à la générosité du public, etc. ;
- à l'ensemble des cibles de ces communications internes et externes

### **3.1.1 Rôle du plan de communication**

L'utilité du plan de communication, ses objectifs ainsi que les différents types de stratégies seront successivement abordés.

#### *Utilité du plan de communication*

Définir et mettre en œuvre une stratégie de communication nécessite rigueur et professionnalisme. Comme dans tout métier faisant appel à la création, l'intuition et l'imagination sont des qualités nécessaires et indispensables en communication, mais elles ne sont pas suffisantes. Sans une mise en œuvre conçue et exécutée avec une précision méticuleuse et le souci du détail, les idées les plus brillantes ne seront pas performantes. Elles ne peuvent atteindre efficacement leurs objectifs que si elles sont organisées dans un plan de communication. Ce dernier comprend un ensemble ordonné d'actions et de dispositions destinées à y parvenir. C'est à la fois la définition d'une vision, d'une ambition, et une méthode de préparation et de gestion pour la conduite du projet de communication. La conception du plan est un moment particulier et essentiel où il s'agit de s'extraire du quotidien pour prendre le temps de la réflexion, de préférence équipe<sup>18</sup>.

### **3.1.2 Objectifs du plan de communication**

Le rôle du plan de communication est de définir les objectifs et les cibles à atteindre, de concevoir les différents moyens à mettre en œuvre pour chacun de ces objectifs, préciser les responsabilités des différents acteurs, de fixer le calendrier et les dates jalons, de budgéter chacune des opérations et de définir les indicateurs de mesure des résultats. Le plan de communication est un outil de management qui sert aux responsables de l'organisation émettrice à fixer les objectifs communs, à gérer les techniques et les actions et à s'assurer

---

<sup>18</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya , opcit p.75

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

qu'on est bien en ligne avec la stratégie de marche prévue, comme un plan de vol pour un commandant de bord. Outil de communication, le plan sert également à guider et à rendre cohérent le travail de chacune des équipes, comme le plan architecturale d'un édifice dont la construction fait appel à différents corps de métiers, selon des enchaînements précis.

Une communication réussie repose rarement sur une seule action ou une seule technique, si marquante soit-elle. Elle est la résultante d'une série d'actions qui convergent vers le même objectif. Une bonne stratégie de communication associe donc différents vecteurs, intervenant chacun vers une cible spécifique, développant un message particulier, agissant à un moment choisi, de façon que l'impact de l'ensemble de ces actions soit supérieur à celui de la somme des actions de chacune des parties. Cet effet de synergie est essentiel à la qualité de la stratégie de communication.

Les objectifs attribués au plan de communication sont de trois ordres : cognitifs, affectifs et conatifs.

### **3.1.3 Les différents types de plans de communication**

Les plans de communication diffèrent suivant leur nature, leur étendue géographique et leur durée d'application.

#### *a) Selon la nature du plan de communication*

- Plan global de communication de l'organisation. Il intègre les principaux éléments de toutes les composantes de la communication globale : communication interne, communication corporate, relations avec les médias, relations avec les pouvoirs (lobby), mécénat/sponsoring/parrainage, communication financière, communication marketing..., mais aussi celles des différentes branches, filiales, pays. Les objectifs prioritaires définis par le plan sont ainsi communs à toutes les composantes de l'organisation, qui agiront dans la même direction.<sup>19</sup>
- Plans de communication spécifiques de chacune des composantes du plan global : communication interne, communication marketing (communication de marque, communication de produit, communication de service), communication financière. Par nature plus détaillés, ils guideront les actions de chacun de ces domaines.

---

<sup>19</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya , p.76

## CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

- Plans de branches, de filiales, de pays, d'unité, conçus à partir du cadrage du plan global, mais prenant en compte les objectifs propres à l'activité, à la structure ou au pays considérés.
- Plan spécifique lié à un événement précis : lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service, campagne de publicité, OPA/OPE, acquisition, augmentation de capital, situation de crise...

### *b) Selon la dimension géographique*

S'agit-il d'un plan de communication qui vise un seul pays, une région, ou même une ville, ou d'un plan international ? Dans ce dernier cas, la communication peut-elle, et doit-elle, être standardisée, avec les mêmes messages, les mêmes médias, les mêmes techniques, ou est-il nécessaire de les adapter, de les moduler, en fonction de la culture locale, de la sensibilité, des comportements et des modes de vie particuliers selon les pays, mais aussi d'un historique différent de l'émetteur ? Une entreprise très connue en France ou une offre déjà bien en place sur un marché national ne communiqueront pas de la même façon dans un pays où ils sont encore inconnus. Un plan de communication doit prendre en compte ces spécificités tout en veillant à la cohérence de son expression internationale. Toutefois, lorsque la stratégie est standardisée, la cohérence du discours devra être préservée. Bien que parlant des langues différentes, toutes les filiales parleront d'une même voix.

### *c) Selon la période couverte*

Bien que la communication s'inscrive dans une vision à long terme et nécessite la durée pour réussir, les plans de communication sont souvent des plans annuels, préparés à l'occasion du budget de l'organisation. L'accélération des changements économiques, sociaux et politiques rend de plus en plus difficile la programmation économiques, sociaux et politiques rend de plus en plus difficile la programmation sur plusieurs années. Certains objectifs ou certains programmes font cependant l'objet de plans glissants, couvrant des périodes plus longues. Cela est également nécessaire quand une action spécifique ne coïncide pas avec l'exercice budgétaire. Les plans d'actions d'opérations particulières sont, quant eux, établis sur le calendrier relatif à l'objectif considéré.<sup>20</sup> Ainsi, une entreprise devant faire face à une crise imprévue ou à une attaque concurrentielle

---

<sup>20</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p77

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

d'envergure mettra en place un plan d'action spécifique non inscrit au plan global et au budget annuel.

Il est possible de résumer les questions relatives au plan de communication en soulignant que cinq types de communication peuvent être envisagés :

- Une communication corporate ou institutionnelle dont le sujet de discours est l'entreprise ou l'organisation elle-même et qui peut s'adresser à des publics très nombreux et très différents : les parties prenantes.
- Une communication marketing qui cible le consommateur (b-to-c), dont le sujet de discours se compose des marques, des produits, des gammes de produits et des services (globalement, de l'offre de l'entreprise ou de l'organisation).
- Une communication b-to-b dont l'originalité est de concerner les entreprises et les organisations en tant que cibles mais qui peut parfois s'intéresser au marché final.
- Une communication interne qui s'adresse aux salariés, cadres et non cadres, de l'organisation.
- Une communication financière qui s'intéresse aux actionnaires, aux intermédiaires financiers, aux investisseurs institutionnels et aux milieux financiers. Cette communication est essentielle pour les entreprises cotées en Bourse.

Ces cinq stratégies de communication peuvent être déclinées sur un seul marché national ou sur plusieurs pays (problématique de la standardisation de la communication) et à court ou à moyen terme (stratégie complétée par des actions tactiques).

## **3.2 Les différents types de communication d'entreprise**

La communication institutionnelle ou corporate; la communication financière ; la communication de crise ; et la communication interne.

### **3.2.1 La communication institutionnelle**

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

La communication institutionnelle : Son objet est l'entreprise ou l'organisation en elle – même. Elle émane de la direction générale ou de service de communication directement reliée à la DG. La place qu'elle représente est très variable en fonction de la taille et de l'organisation de l'entreprise.

Dans les petites structures, TPE et PME, les communications dédiées (marketing, interne, et financière) sont rarement développées. Dans ce contexte, la communication corporate occupe donc une place prépondérante.

Dans les grandes organisations, la communication corporate a vu son rôle se réduire au fur et à mesure que se sont développées les communications de type marketing, interne, et financière, accompagnée par le développement de services interne dédiés. Cependant, son rôle reste essentiel puisqu'elle se doit de coordonner les autres formes de communication. Mais elle ne représente qu'une modeste part des ressources engagées sur le plan humain et financier.<sup>21</sup>

### 3.2.1.1 Les objectifs

La communication institutionnelle répond à quatre objectifs :

**a) Un rôle de soutien aux autres formes de communication plus opérationnelle**

La plupart des entreprises se sont aujourd'hui rendu compte qu'en développant une image favorable sur le plan institutionnel, elles facilitent l'action des autres services. Il est par exemple plus facile pour le service achat d'être démarché par des fournisseurs appropriés lorsque l'entreprise bénéficie d'une image favorable. Il est plus facile pour un service commercial de venir proposer ses offres de produits/services ou d'être sollicité directement lors d'un appel d'offres lorsque l'organisation cliente a déjà une image favorable. Il est plus facile pour les services financiers de négocier de meilleures conditions bancaires lorsque l'entreprise communique régulièrement sur ses réalisations, ses résultats financiers, ses parts de marché mais aussi son comportement d'entreprise citoyenne. Il est plus facile de communiquer en interne aux salariés sur les choix stratégiques, les options choisies lorsque le public extérieur, leur entourage familial ou associatif leur renvoient une image forte et cohérente de leur propre entreprise grâce aux efforts déployée par la communication

---

<sup>21</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ;opcit p.438

## CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

institutionnelle. Pour toutes ces raisons, cette dernière vient en renfort des opérations de communication spécifiques qu'elles soient marketing b-to-c ou b-to-b, financière ou interne.<sup>22</sup>

### **b) Un rôle d'information des projets transversaux**

Il revient à la communication institutionnelle d'élaborer le plan d'information des différents cibles pour les évènements transversaux comme :

- L'ouverture d'un nouveau site industriel, administratif ou commercial ;
- La création ou le développement d'un institut comme l'institut Danone ou une fondation ;
- L'arrivée de l'entreprise sur un nouveau territoire géographique ;
- Le rachat ou la fusion avec une autre entreprise ;
- L'obtention de récompenses, prix, concours ;
- L'arrivée d'un nouveau dirigeant ;
- La décision stratégique d'une vision élargie de la mission d'entreprise ...

### **c) Un rôle d'anticipation des situations de crise**

La communication corporate cible aussi bien les pouvoirs publics que les journalistes. Elle permet de maintenir un lien entre eux et de leur faire passer des messages positifs, liés aux investissements réalisés par l'entreprise, lesquels permettent de crédibiliser les engagements annoncés par le comité de direction. Il s'agit ainsi de parer à l'éventualité d'une crise, quelle que soit son origine, en positionnant l'entreprise comme un acteur responsable et désireux de transparence. Le but de bénéficier d'un préjugé favorable auprès des journalistes pour pouvoir –en cas de crise– leur fournir plus sereinement les précisions demandées.

### **d) Un rôle de coordination des autres formes de communication de l'entreprise**

L'intérêt est d'éviter les incohérences de la mise en avant exagérée de bons résultats financiers au moment où l'entreprise doit se préparer à un plan social ou à une opération de

---

<sup>22</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p 439

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

délocalisation. La gestion de la communication de crise doit relever pour les mêmes raisons de la direction générale.

La coordination est nécessaire entre divers types de communication :

- Des différents services (marketing, finance, direction des ressources humaines) ;
- Des différentes entités géographiques

Le développement rapide des sites internet s'est traduit dans certain grand groupes, par la coexistence de nombreux sites, empêchant l'entreprise de consolider une image dans les différents domaines. Depuis quelques années, une reprise en main peut être observée avec une centralisation de l'architecture des sites.

### 3.2.1.2 Les cibles

*Une cible privilégiée : les pouvoirs publics.* La communication corporate est particulièrement dédiée aux pouvoirs publics. Ce n'est pas le rôle de la communication marketing, financière ou interne, de s'adresser à eux. L'objectif peut être notamment de :

- Se montrer sous un jour favorable pour une entreprise étrangère :
  - Rappeler que l'entreprise investit beaucoup localement, créant de la valeur et des emplois comme Airbus puis EADS l'ont fait aux Etats-Unis ou Boeing en Europe.
  - Rappeler la participation élevée aux impôts et taxes payés par une entreprise d'origine étrangère, comme IBM, pour montrer son intégration l'économie nationale.
  - Souligner le pourcentage élevé d'achats locaux pour équiper les produits importés, comme le fit BMW dans les années 1990.
- Aider les autorités de régulation à améliorer les normes qu'il s'agisse de prévention des accidents dans le secteur du bâtiment, de l'automobile, de l'aviation. Ce faisant, l'objectif de ce type de communication corporate vise à faire adopter par les pouvoirs publics nationaux ou européens des réglementations plus pertinentes. Celles-ci placeront l'entreprise dans une situation plus favorable que ses concurrents, grâce à ses investissements réalisés pour intégrer les nouvelles normes adoptées<sup>23</sup>. Si

---

<sup>23</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p 440

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

dans certaines entreprises, les campagnes de lobbying sont menées par le service marketing, elles relèvent le plus souvent de la communication corporate sous la responsabilité de la direction générale

***Une cible large : l'opinion publique.*** Au-delà des actions menées vers les pouvoirs publics, la communication corporate se caractérise par l'absence de cible précise. Elle concerne en effet tout l'environnement commercial ou non, interne à l'entreprise ou non, c'est-à-dire le grand public, les clients professionnels, les actionnaires, les pouvoirs publics et, par ricochet, les salariés. C'est pourquoi la communication institutionnelle est amenée à utiliser l'entière panoplie des techniques de communication.

## **3.2.2 La communication financière (CF)**

La CF a une particularité, celle d'être encadré par un contexte réglementaire bien précis. Celui-ci a été progressivement développé afin de protéger les actionnaires en leur garantissant une information « exacte, précise et sincère ». Comme pour d'autres domaines de la communication, il subsiste encore des différences juridiques d'un pays à l'autre. Généralement c'est la législation du pays d'origine qui prime sur les autres.

En matière de CF, il convient de distinguer les entreprises cotées en bourse et celle qui ne le sont pas. En effet, les premières sont soumises à un certain type de communication obligatoire, qu'on appellera « information financière ». De plus, ces mêmes entreprises cotées ont intérêt à développer une stratégie de CF en phase avec leur politique générale, qu'il s'agisse d'informer à propos de l'augmentation du capital, du lancement d'une OPA (offre d'achat public), sur le fait de se faire coter sur un autre marché ou de se défendre face à une OPA hostile.<sup>24</sup>

Sur les marchés financiers, les clients achètent du « papier », c'est-à-dire des placements. Pour la plupart des investisseurs, ces placements ne sont pas liés à un secteur économique : ils peuvent basculer du jour au lendemain du secteur des nouvelles technologies vers un secteur plus classique comme l'agroalimentaire ou l'immobilier d'entreprise. Les marchés financiers sont donc également caractérisés par une concurrence plus intense que les marchés commerciaux qui ne connaissent pour la plupart d'entre eux qu'un petit nombre de gros concurrents. La concentration des places financières mondiales renforce encore la volatilité du marché et contribue aux fortes fluctuations parfois observée au cours d'une seule

---

<sup>24</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p.469

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

journée. Une annulation de commande, un « profit warning », précédés ou amplifiés par une mauvaise rumeur, peuvent provoquer soudain une forte baisse de capitalisation. L'entreprise aura besoin de plusieurs mois pour voir son action revenir à son vrai niveau de marché.

A part ces spécificités, on retrouve en CF le besoin d'identifier les différentes cibles pour élaborer le plan de communication le plus pertinent pour chacune d'entre elles, en choisissant les outils de communication les plus appropriés.

## 3.2.2.1 Les politiques de communication financière

Pour communiquer efficacement, l'entreprise devra avant tout déterminer les cibles financières qu'elle veut atteindre.

### ❖ Le choix des cibles financières

La communication, élément indispensable pour réussir toute opération financière, doit être organisée et ciblée. Il faut répondre à des attentes, cibler et toucher le public visé. Les différentes cibles composées des actionnaires, des salariés-actionnaires, des investisseurs, des journalistes, des banquiers, des agences de notation, des organismes de tutelle, des pouvoirs publics, des syndicats, des clients et du grand public sont très hétérogènes en taille et en capacité d'analyse et d'accès à l'information. Ce ne sont pas les mêmes médias qui permettront de les toucher. Il est donc essentiel de les distinguer.

#### a) Les prescripteurs

**Les agences de notation.** Elles ont un double rôle de juge et prescripteur. Pour cela, elles examinent les informations publiques et entretiennent des relations privilégiées avec les entreprises. Elles ont une influence très importante par le biais des notes qu'elles attribuent aux entreprises. Les sociétés de notation les plus reconnues sont Moody's, Standard & Poor's et Fitch.

Les agences de notation intègrent de plus en plus le développement durable dans leurs critères d'évaluation. Certaines ont choisi de se positionner délibérément dans le domaine de l'éthique comme Vigeo, Core Ratings ou Innovest.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p477

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

**Les analystes financiers.** Prescripteurs de première importance, leur mission d'analystes toutes les sources d'informations disponibles sur les entreprises afin de donner des recommandations sur le marché boursier. Il existe deux catégories principales d'analystes financiers orientés vers le marché boursier : l'analyste « sell side » et l'analyste « buy side ». Le premier, au sein d'un intermédiaire en valeurs mobilières, banque et sociétés de bourse, est au service des vendeurs, en relation avec les investisseurs et traders de sa maison. Il est de plus en plus en relation directe ou commerciale avec l'investisseur qu'il doit convaincre de suivre ses recommandations et de passer ses ordres auprès de l'établissement financier qui l'emploie.

De son côté, le second travaille au sein d'un investisseur institutionnel. Il fait des études, en générale plus fondamentales, pour le propre compte de son établissement et centralise et juge les informations diffusées par les analystes « sell side ».

**Les journalistes** La presse française économique et financière se caractérise par sa multitude et sa diversité :

- La presse écrite spécialisée (Les Echos, La tribune ...), les périodiques boursiers et patrimoniaux (Investi, Le journal des finances), les publications (Valeurs actuelles, Le point).
- La presse parlée : Les stations radios grand public avec leurs propres services d'informations financiers
- La presse télévisée avec les chaînes généralistes et les chaînes plus spécialisées Bloomberg TV et LCI
- La presse écrite étrangère avec des journaux comme le Financial Times ou le Wall street Journal.

## b) Le cœur de cible

**Les actionnaires.** Les actionnaires individuels, communément appelés « petits porteur », regroupent les personnes physiques qui gèrent elles – mêmes leur patrimoine en complète autonomie (actionnaires directs), les professionnels qui ont la gestion du patrimoine d'autrui (actionnaires par délégation). Les actionnaires individuels ont tendances à progresser régulièrement avec les privatisations des entreprises provenant du désengagement des principaux Etats.

## CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

Les actionnaires institutionnels sont caractérisés par une mission commune : valoriser aux mieux et dans la durée les fonds qui leur sont confiés. En France, ils sont représentés par les compagnies d'assurances, les caisses de retraite, les sociétés d'investissements, les organismes de placement collectif de valeurs mobilières.<sup>26</sup>

Aux Etats-Unis et dans les pays anglo-saxons, les fonds de pension et les « mutual funds » (équivalent de SICAV) constituent les principaux investisseurs institutionnels.

**Les salariés actionnaires.** Bien qu'ils soient encore peu nombreux à être actionnaires, ils constituent des interlocuteurs privilégiés car plus fidèles que la moyenne des actionnaires individuels. Cette catégorie d'acteur est amenée à ce développé car les entreprises voient en eux les actionnaires fiables notamment en cas d'OPA hostile. Un cas particulier se présente avec le Rachat de l'Entreprise par les Salariés (RES), puisque ceux-ci représente de faire la majeure partir du capital.

**Les banques.** Elles sont souvent la cible prioritaire. Elles peuvent agir pour leur propre compte, désireuses de consolider leur poids dans un secteur économique donnée (C'est le cas de Paribas Affaires Industrielles qui n'hésite pas à racheter des entreprises pour les conserver le temps de trouver un acquéreur intéressé). Entre-temps, elles rendent plus attractive la cible en organisant souvent une restructuration autour de l'une des sociétés rachetées.

Les banques peuvent agir pour le compte de leurs clients voulant diversifier leur portefeuille d'actions ou augmenter leur présence au sein du capital de tel groupe. Par ailleurs, elles sont souvent l'acteur mandaté par un groupe, pour s'introduire en Bourse, pour réaliser une OPA ou toute autre opération d'envergure.

### c) Les instances officielles

**Les organismes de tutelle.** Ils ont un rôle indispensable puisqu'ils constituent les organismes régulateurs du fonctionnement des marchés financiers français et étrangers. Ils sont représentés en France par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Les pouvoirs publics. Ce sont les autorités politiques nationales et internationales, notamment les européennes. Elles peuvent interdire ou au contraire appuyer le rapprochement de deux entreprises. Ainsi, les autorités de la concurrence luttent –elles contre les situations de monopole et peuvent par exemple valider le rapprochement de deux entreprises à la condition de cessions d'activités aux concurrents pour rétablir l'équilibre.

---

<sup>26</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p479

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

## d) Les cibles périphériques

**Les partenaires commerciaux.** Sous ce terme sont regroupés les fournisseurs et clients de l'entreprise. Il est important d'avoir une communication cohérente vis-à-vis de ces acteurs sinon on peut arriver à des paradoxes. Par exemple, une entreprise communique sur sa bonne situation financière afin de rendre crédible son OPA, et parallèlement, elle va négocier ardemment les prix des fournisseurs.

**Tableau14.2 :** Les principaux publics de la communication financière

	Investisseurs Institutionnels	Prescripteurs direct
<b>Qu</b> <b>i</b>	Sicav, caisse de retraite, fonds de pension, compagnies d'assurances, sociétés d'investissement.	Réseau des banques généralistes, banques spécialisées, agent de change et d'analystes

## CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

<b>Activité</b>	Gènèrent une part importante de l'activité boursière. Ils « font » le marché.	Prescripteurs importants, ils interviennent directement sur le marché ; conseillent, gèrent des portefeuilles. Ils donnent de gros ordres d'achat et de vente.
<b>Objectif</b>	Initier, réguler et animer le marché financier.	Conseiller leurs clients, leur faire gagner de l'argent. Ils jouissent aussi d'un grand pouvoir d'influence.

Source : d'après Westphalen, M-H ; Communicator, Le guide de communication d'entreprise, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, p.260-261 ,2004

Les syndicats, ils représentent les salariés et ont une influence plus ou moins forte suivant le secteur d'activité. Pouvant paralyser l'activité économique de l'entreprise, ils ne sont surtout pas à négliger, d'autant plus que la fusion de deux entreprises se traduit par une diminution de la masse salariale due à la réduction des postes de même fonction.

Le grand public. Autrement dit, l'opinion publique qui juge globalement les actions des entreprises. C'est une cible à ne pas sous-estimer puisque les investisseurs sont sensibles à la notoriété et à l'image des entreprises.

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

La plupart des entreprises considèrent chaque cible comme devant faire l'objet d'une opération de communication séparée. Pourtant l'actionnaire peut être client et le salarié est le lecteur de journaux. L'analyste financier comme le journaliste, est également consommateur. Les médias globalise et mondialise les problèmes. Internet facilite l'accès à toutes les sources d'informations internes et externes de l'entreprise. L'entreprise doit avoir une communication ciblée tout en cherchant à ne pas heurter tel ou tel segment (réflexion globale de communication). Sa communication financière doit pouvoir s'adresser au plus grand nombre.

## **3.2.3 La communication de crise**

Les crises ont existé de tout temps. Si le sujet est d'actualité, c'est peut être en raison de la rapidité de propagation des informations, rendue possible par la radio et la télévision, puis par Internet. La mondialisation des marchés et la présence quasi mondiale des grandes entreprises rendent tous les acteurs extrêmement réactifs aux événements, qu'il s'agisse de clients professionnels, du grand public, des salariés et partenaires, des actionnaires ou des pouvoirs publics. Les pourvoyeurs d'informations et prescripteurs que sont les journalistes jouent évidemment un rôle central dans la communication de crise. Au-delà de leur responsabilité d'informateur, ceux-ci n'oublie pas leur envie de faire mieux vendre leur différents supports et leur propre ambition de notoriété personnelle. C'est pourquoi les entreprises doivent savoir gérer la communication, nécessaire pendant la crise, quelque soit son origine, mais surtout en amont de celle-ci, afin de pouvoir anticiper les réactions des différents interlocuteurs.<sup>27</sup>

### **3.2.3.1 La diversité des situations de crise**

Si les crises sont d'avantage d'actualité aujourd'hui que le passé, c'est probablement parce qu'elles sont plus médiatisées, mais aussi parce qu'il y a plus de facteurs qui peuvent déclencher une crise. Il convient dès lors d'en proposer une typologie en fonction des différentes origines possibles.

#### **a. Typologie des différentes crises**

---

<sup>27</sup>Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; Opcit p.529

## CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

De nombreuses définitions de la crise ont été proposées par les spécialistes de la question. Pour Christophe Roux-Dufort, « la crise est un processus qui, sous l'effet d'un évènement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnements ». Pour Thierry Libaert 2 « la crise est un évènement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation ». Enfin, pour Patrick Lagadec, « la crise est une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes et d'après-tension internes, se trouvent brutalement et sur une longue durée sur le devant de la scène, projetées ainsi les unes contre les autres ... Le tout dans une communication de masse, c'est-à-dire en direct avec l'assurance de faire la une des informations radiodiffusées, télévisées, écrites sur une longue période ». Il faut constater que de nombreuses « crises » peuvent donc être évitées si elles ne sortent pas de l'entreprise, c'est-à-dire si celle-ci parvient à trouver une solution interne, sans que l'information parvienne à d'autres acteurs que les salariés. Plusieurs approches permettent de dresser une typologie des crises potentielles selon leur nature :

- Les crises d'origine financières dues à des problèmes de gestion ou des problèmes extérieurs provenant d'un nouveau taux de change de devises ou de l'effondrement d'un client important ;
- Crises d'origine humaine à partir du décès brutal d'un dirigeant ou de sa mise en examen ;
- Crises d'origine sociale à partir de grèves consécutives à un plan social, une délocalisation, un changement de statut ou de condition de travail ;
- Crises d'origine externe, comme celles provoquées par un évènement brutal (par exemple, une destruction majeure suite à un acte de terrorisme ou à une catastrophe naturelle)

La perception par le public et par les médias ne sera pas la même selon que la cause du déclenchement est d'origine interne ou externe à l'entreprise. Dans le traitement de la crise, les techniques à employer pourront être les mêmes, mais l'entreprise sera souvent mieux comprise lorsque l'origine est extérieure. C'est pourquoi la typologie la plus pertinente est celle qui part de l'origine de la crise, interne ou externe.

En s'appuyant sur les travaux des spécialistes de la communication de crise, il est possible de proposer la typologie suivante, séparant les crises endogènes, d'origine interne, et les crises exogènes, d'origine externe (cf. tableau 16.1).

# CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

Tableau16.1- Typologie des crises

## 3.2.3.2 La gestion de la communication de crise pendant un événement

Quand une crise se déclenche, ce qui a normalement été repéré comme une probabilité d'occurrence plus ou moins forte est devenue une certitude. Il faut rapidement s'adapter au nouveau contexte ainsi créé afin de pouvoir :

- Réparer la panne ou la défaillance si elle relève de la compétence de l'entreprise
- Assurer une bonne communication autour de l'événement advenu, c'est-à-dire mettre tout en œuvre pour diminuer les risques de dégradation de l'image de l'entreprise et, à l'inverse, pour essayer de tirer parti de cette image. Il s'agira dès lors de choisir une stratégie de défense, d'occuper le terrain médiatique et de répondre aux différentes interrogations.

### a. Mettre en place une stratégie de défense

Les réactions du management peuvent alors être très diverses, allant du silence au refus de responsabilité :

• **La stratégie du silence** présente un premier avantage, celui d'éviter les réponses divergentes, voire contradictoires. Par ailleurs, cette stratégie peut aussi être un pari sur la non-durée de la crise. Elle est alors utilisée par des entreprises qui craignent de « jeter de l'huile sur le feu » et de réactiver les critiques. Ainsi, lors de la sortie du film de Morgan Spurlock, défavorable à McDonald's, la chaîne de fast-food a décidé de ne rien dire. L'absence de polémique a permis de limiter la diffusion du message aux seuls spectateurs du film, qui a été assez vite oublié.<sup>28</sup>

L'aéronautique nous fournit un autre exemple quand, à la suite d'un crash, aucune explication n'est donnée. La compagnie aérienne en question, comme le constructeur, espèrent que la cause est d'origine militaire ou terroriste, ce qui les mettrait totalement hors de cause. Dans ce cas, le groupe se contente de présenter ses condoléances aux familles des victimes, puis se refuse à tout commentaire en attendant les résultats de l'enquête en cours. Cette stratégie peut être gagnante si les journalistes se lassent au bout de plusieurs jours, faute d'éléments à communiquer ; le sujet quitte la « une » pour occuper une place de moins en moins importante. Mais cette stratégie du silence exaspère les victimes comme les médias, tout en embarrassant les salariés qui ne peuvent même pas donner un début d'explication. Le silence de l'entreprise

---

<sup>28</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p 537

## CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

laisse le champ libre aux commentaires, souvent négatifs, des médias mais aussi de certains concurrents, voire des salariés ou d'ex-salariés en mal de revanche sur leur ancien employeur. Finalement, le silence apparaît de plus en plus embarrassé dans une époque marquée par l'importance des médias, et il passe vite pour un aveu d'échec, de capitulation devant les difficultés du moment.<sup>29</sup>

Focus 16.4	La maladresse du dirigeant d'Exxon
<p>Un exemple de mauvaise communication de crise est celui de Lawrence Rawl, dirigeant d'Exxon, au moment du naufrage de l'Exxon Valdez en 1989.</p> <p>Interpelé par un journaliste lors d'une conférence de presse sur son délai de réaction et son implication dans la gestion de la crise au moment du naufrage, Lawrence Rawl a répliqué énergiquement au journaliste : « Que voulez-vous que je fasse ? Vous ne vouliez tout de même pas que j'aie nettoyé les pierres sur les pages ? » Cette réponse s'est avérée désastreuse pour l'image d'Exxon. De la part d'une entreprise de cette importance, ce message a été perçu comme un signe d'arrogance, donnant l'impression qu'Exxon pouvait tout se permettre.</p>	

• **La stratégie du déni continu** consiste à refuser toute implication de l'entreprise dans la crise, en rejetant la responsabilité sur un autre acteur-partenaire, client ou fournisseur. Ce choix s'avère catastrophique la plupart du temps car l'attitude de l'entreprise et de ses managers paraît alors arrogante, fondée sur un excès de confiance (cf. focus 16.4). Par exemple, consécutivement au naufrage d'un tanker, le pétrolier impliqué a rejeté toute la responsabilité de sa part, en tentant d'incriminer le transporteur. Une telle attitude est toujours très mal perçue par les différentes cibles – victimes, médias ; en l'occurrence, elle s'est retournée contre l'entreprise, car ses dirigeants se sont notamment empêtrés dans les commentaires pour le moins

<sup>29</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit p538

## CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

maladroits. Coca-Cola a fourni un autre exemple de cette mauvaise stratégie lors du lancement de l'eau Dasani en Grande-Bretagne. La firme a expliqué que cette eau était obtenue par filtration de l'eau du robinet, ce qui a contribué à dépositionner encore plus le produit nouveau ; de même que ses concurrents Taillefine (Danone) et Aquarel (Nestlé), Dasani n'est qu'une eau de synthèse, comparativement aux eaux minérales naturelles, qui tirent leur composition oligo-chimique de la seule nature.

TABLEAU 16.2(les erreurs à éviter)

Attitude de l'entreprise	Silence embarrassé	Déni continu
Interprétation par le public	Aveu de faiblesse provocante	Attitude arrogante, voire

### b. Les stratégies gagnantes

Il s'agit fondamentalement d'adopter une attitude de collaboration constructive, surtout avec les journalistes, les enquêteurs et les organismes extérieurs de contrôle. Il faut éviter toute tentative de dissimulation ou de secret, en prouvant que c'est la vérité qui est recherchée quelles que soient les responsabilités qui se dégageront de l'enquête.<sup>30</sup>

- Une stratégie de transparence permet d'obtenir une attitude neutre, voire bienveillante, de la part des médias qui doivent proposer des analyses pour répondre aux interrogations légitimes de leur public (cf. focus 16.5). Ainsi, ils doivent fournir des éléments d'explication au fur et à mesure de l'avancée de l'enquête, cette transparence devant être nuancée lorsque la justice saisie et qu'une procédure judiciaire se traduit par des mises en examen.

- Une stratégie de précaution, voire de discrétion, se traduit par la diffusion mesurée d'informations. En effet, l'expérience montre que des déclarations hâtives, notamment de la part d'un procureur ou d'un policier,

<sup>30</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; opcit 539

peuvent entraver le libre cours de la justice, qui a besoin de s'exercer en dehors de l'urgence et des pressions diverses, fussent-elles médiatiques.

### **c. Le fond et la forme des messages**

Les deux dilemmes principaux sont : dire ou ne pas dire, et faut-il dire tout de suite ou retarder la diffusion de l'information ?

- Expliquer plutôt qu'affirmer : il vaut mieux essayer d'expliquer ce qui a pu se produire, quitte à proposer plusieurs hypothèses lorsqu'il est trop tôt pour connaître celle qui s'imposera. Le pire danger est d'affirmer une théorie qui pourrait être contredite plus tard. La confiance même serait perdue, alors que tout se joue sur l'assurance que l'entreprise cherche à connaître ce qui se déroule dans ses différents services et sur son souci de ne pas fournir d'informations erronées. La complexité scientifique d'un problème doit inciter à faire montre d'une grande prudence dans les explications fournies, notamment quand il s'agit d'un problème dépassant les connaissances actuelles, comme ce fut le cas avec le prion suite aux problèmes d'ESB (encéphalite spongieuse bovine).

- Centrer la communication sur des faits et non des hypothèses : dans tous les autres cas, il convient d'annoncer des faits avérés, même s'ils ne représentent qu'une partie de l'explication, plutôt que de partir sur des hypothèses, des suppositions ou des promesses. Il faut montrer que l'entreprise assume les réalités. L'objectif du message à faire passer est que l'entreprise reconnaît le problème, puis que l'on prend en charge la crise, c'est-à-dire que l'entreprise ne subit pas la suite des événements.

### **3.2.4 La communication interne**

La CI est une démarche très importante dans la vie des entreprises et des organisations. Elle permet en effet d'en faciliter le fonctionnement. Chacun peut se situer dans l'organisation en comprenant mieux les activités et les objectifs fixés autres services. En outre, chacun doit savoir à qui s'adresser pour obtenir des compléments d'informations. La CI doit également contribuer à améliorer la motivation des collaborateurs en les rassemblant autour de valeurs d'engagements. En plus des salariés actuels, elle doit rendre l'entreprise attractive auprès des candidats potentiellement intéressés et, notamment, les étudiants. Comme pour toute approche

## CHAPITRE 1 : Généralité sur la communication d'entreprise

---

de communication, il convient de segmenter les cibles ; considérer l'ensemble du personnel d'une entreprise comme un groupe homogène pouvant être traité par une communication unique serait une aberration contraire à toutes les théories de communication persuasive. Trois grands types de technique peuvent être utilisés pour concevoir un plan de communication interne : techniques orales, techniques de communication directe et techniques médiatiques. Parmi ces dernières, le journal d'entreprise qu'il soit imprimé, audiovisuel ou électronique, est un outil fondamental et essentiel de toute stratégie de CI. Le responsable de cette dernière, en général le directeur des ressources humaines, devra déterminer un calendrier de mise en œuvre de l'ensemble des actions de communication et suivre son budget pour éviter toute dérive au niveau des coûts engendrés.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya Opcit , p524

## Conclusion Chapitre 1

La communication est la voix de l'entreprise car elle permet à cette dernière d'établir un contact avec ses clients et principalement avec les prospects. Elle joue un rôle très important dans la lutte concurrentielle, dans la mesure où son but est de faire connaître les produits, faire aimer et principalement faire agir le consommateur.

De Shannon et Weaver, à Petty et Cacioppo, en passant par l'école de Palo Alto, tous ses modèles proposés par ses auteurs se complètent (l'un trouve de solution aux limites de l'autre) et il en ressort un cadre conceptuel : le modèle de Communication, valable pour toute communication destinée à toute organisation que sa soit entreprise, public externe ou interne.

Les différents types de communication : la communication financière, la communication de crise, la communication interne et la communication institutionnelle représentent respectivement beaucoup plus les entreprises cotées en bourse, car il ne s'agit pas de se contenter de l'information financière ; elle s'anticipe, en essayant de prévoir à l'avance les différents scénarios possibles, que l'origine de la crise soit interne ou externe ; elle permet de faciliter le fonctionnement de l'activité au sein de l'entreprise. Chacun peut se situer dans l'organisation en comprenant mieux les activités et les objectifs fixés aux autres services. ; Et le dernier prend en compte la croissance de l'éthique et de l'environnement.

**Tableau 16.1- Typologie des crises<sup>32</sup>**

Endogène	Exogène
<b>Technique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Défaut d'un produit/service</li> <li>• Accident dans les installations (explosion, incendie...)</li> <li>• Accident provoqué par un équipement ou un produit vendu</li> <li>• Panne informatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Défaut d'utilisation en dehors des conditions prévues</li> <li>• Accident important intervenu chez un fournisseur, un Client industriel ou un distributeur.</li> <li>• Destruction importante de l'environnement : Inondations, tempêtes ...</li> <li>• Dysfonctionnement informatique dû à un virus extérieur</li> </ul>
<b>Economique et financière</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faillite ou cessation de paiements</li> <li>• Mauvaises performances économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chute du cours boursier suite à une tendance générale, bulle internet, nouvelles technologies...</li> <li>• Effondrement ou disparition d'un client important</li> <li>• OPA hostile</li> <li>• Boycott par un pays étranger</li> <li>• Chute de la devise d'un pays qui est un gros client</li> </ul>
<b>Commerciale ou marketing</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rejet par le public d'un produit ou d'un projet nouveau</li> <li>• Perception de contradictions entre une nouvelle action publicitaire et les messages diffusés antérieurement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apparition d'un produit concurrent de substitution</li> <li>• Rejet irrationnel d'une campagne de communication ou d'un repositionnement</li> <li>• Boycott par une association de consommateurs ou d'utilisateurs</li> <li>• Rumeurs négatives sur un produit ou sur l'entreprise</li> </ul>
<b>Sociale</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grève interne du personnel</li> <li>• Sabotage interne : altération de produits, introduction d'ingrédients toxiques...</li> <li>• Défaillance organisationnelle</li> <li>• Accidents du travail et maladies de salariés</li> <li>• Comportements déviants, harcèlement moral ou sexuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grève chez un partenaire externe : fournisseur, client industriel, distributeur</li> <li>• Sabotage, grève du zèle chez un client ou fournisseur</li> <li>• Défaillance organisationnelle d'un partenaire</li> </ul>
<b>Légale ou éthique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraude interne de salariés</li> <li>• Fraude d'un dirigeant</li> <li>• Activités illégales</li> <li>• Pratiques inacceptables aux yeux de la société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification brutale de normes ou de mesures protectionnistes</li> <li>• Mise en examen non justifiée d'un cadre ou d'un dirigeant</li> </ul>
<b>Informationnelle</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuites d'informations confidentielles</li> <li>• Passage d'un dirigeant à la concurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espionnage industriel</li> <li>• Renversement d'une alliance par un fournisseur ou un client important</li> </ul>
<b>Organisationnelle ou politique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décès d'un dirigeant</li> <li>• Rumeur interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlèvement d'un dirigeant ou un attentat contre lui</li> <li>• Rumeur externe, diffamation</li> <li>• Actes de terrorisme</li> <li>• Interdiction gouvernementale d'honorer une commande pour un pays tiers</li> </ul>

**32. Source : adapté de Roux-Dufort, C., Gérer et décider en situation de crise, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2003**

# **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

### **Introduction chapitre 2**

La CI serait-elle comme la chauve-souris moitié oiseau et moitié souris ?

Pour certains elle fait partie des prérogatives de la GRH et, à ce titre, elle est située au sein de la DRH tandis que pour d'autres elle se rattache à la communication et figure au sein de cette direction au même titre que la communication marketing, la communication « corporate » voire la communication financière.

Le rattachement de direction (ou service) de la CI n'est pas neutre car il traduit souvent une certaine conception du rôle assigné à cette fonction ; pour certains ce rôle est essentiellement de répondre aux besoins des collaborateurs, pour d'autres il est à mettre en relation avec l'image que l'entreprise veut donner d'elle-même par rapport à ses parties prenantes, salariés, clients, actionnaires, société civile, etc. Toutes positions intermédiaires entre ces deux extrêmes sont également envisageables et c'est d'ailleurs le cas le plus fréquent.<sup>1</sup>

Parfois le poste de directeur de CI n'est pas individualisé, notamment dans les PME, et c'est le DRH les missions correspondantes. Lorsqu'il est identifié, le poste de responsable de la CI est un poste à la fois intéressant et risqué.

. Intéressant car son titulaire est au point de rencontre des femmes et des hommes qui composent l'organisation et des projets de cette dernière. Il faut conserver présent à l'esprit que les objectifs de la CI soutiennent la stratégie globale de l'entreprise.

. Poste risqué également car souvent le titulaire est rendu responsable des difficultés que rencontrent les projets de changement. Il est au courant que le haut responsable considère que tel ou tel projet stratégique ou social suscite des résistances c'est que la CI n'a pas fait son travail.

Pour cette raison il est important de bien comprendre ce qu'une organisation est en droit d'attendre de la CI (section 1 : les objectifs de la CI). Les stratégies de CI s'appuient sur le croisement de messages clairement formulés et de cibles à atteindre, elle doit être au service de la réalisation du projet d'entreprise et les outils et techniques de la CI assurent l'efficacité de la fonction (section 2 : la stratégie CI, les outils, les techniques et les limites de la CI) et enfin les conséquences du lien qui existe entre la CI et les RH (section 3 : l'impact de la CI sur les RH).

---

Chapitre 2 rédigé par Jacques IGALENS

1 Jacques IGALENS, Alain ROGER, Master Ressource Humaine, Edition ESKA, 2013, Paris (France), P 296

### **Section 1 : Les objectifs de la communication interne pour l'organisation**

#### **Introduction**

Il convient de ne pas confondre l'ensemble des actes de communication qui en permanence se déroulent dans une organisation et les objectifs assignés à la communication interne en tant que structure (Direction, service) ou simplement responsabilité du DRH. Dans une entreprise, la communication est permanente et en grande partie spontanée : lorsqu'un dirigeant réunit ses collaborateurs pour faire le point de ses projets ou la réalisation de son business Unit, il réalise une activité qui peut être qualifiée aussi bien de coordination que de communication interne, car ce qui caractérise la communication interne c'est la possibilité d'un échange de point de vue. Alors que l'information est unidimensionnelle, ascendante, descendante, ou latérale, la communication suppose une rétroaction c'est-à-dire une possibilité offerte de réponse et de dialogue entre participants.

Il ne s'agit pas donc de s'attacher à toutes les situations de communication qui composent le management, comme l'a montré H.Mintzberg, un manager y consacre 80% de son temps, mais de détailler les objectifs de la structure organisationnelle en charge de la communication interne lorsque celle-ci existe. De ce point de vue, l'entreprise qui se dote d'une telle structure poursuit quatre objectifs<sup>2</sup> :

- Elle cherche à rendre les processus de production et de gestion plus efficace,
- Elle souhaite créer un lien,
- Elle désire utiliser un levier pour réaliser son projet
- Elle poursuit un objectif de performance globale.

#### **1.1 Les objectifs de la communication interne**

##### **a – La communication pour améliorer les processus de production et de gestion**

Les processus de production et de gestion reposent sur la communication interne dans la plupart des cas il s'agit d'activités de communication prises en charge par le management, mais dans certains cas ces activités sont confortées et soutenues par la structure

---

<sup>2</sup> Jacques IGALENS opcit p.297

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

de communication interne. Il convient de distinguer deux types de communication interne, la première est instrumentale et la seconde a pour objet l'intercompréhension.

### **a-1 La communication instrumentale**

Albert Duranton, un jeune ingénieur après deux années réussies dans un bureau d'études se voit confier, pour la première fois, une responsabilité de managériale : Il dirige une équipe composée d'une vingtaine de personnes essentiellement composée de techniciens et d'informaticiens. Alors que personne ne remet en cause sa compétence technique il apparaît assez rapidement que Duranton a du mal à communiquer ou plutôt qu'il ne communique que par courriel et de façon fort lapidaire : il donne des ordres et ne répond que très brièvement aux explications qu'il reçoit. En revanche, il met systématiquement en copie toute sa hiérarchie, même lorsque le contenu de ses courriels ne concerne pas la gestion des moyens ou des objectifs de son équipe. Par ailleurs, ce n'est pas quelqu'un d'introverti ni d'asocial car il participe avec plaisir à des « groupes projet » et il n'est jamais le dernier à prendre part des activités collectives à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. En réalité Duranton a du mal à communiquer dès qu'il est responsable et qu'il s'agit de répartir le travail, de le coordonner ou encore d'évaluer ou de motiver ses collaborateurs<sup>3</sup>.

Toutes ses activités qui constituent l'essentiel du « management » reposent sur la communication instrumentale c'est-à-dire sur la capacité à faire partager à la fois les objectifs et les moyens de les atteindre. Cette nécessité de communiquer s'est accrue avec l'apparition de nouvelles formes d'organisation, que ce soit dans le secteur industriel ou dans celui des services. La dématérialisation de nombreux processus de travail engendre un besoin accru de communication pour effectuer des réglages, des ajustements en temps réel. Un retard est constaté dans une commande, il convient d'avertir et de reprogrammer de nombreuses opérations ; une panne survient il faudra communiquer pour comprendre les raisons et faire en sorte qu'elles ne se reproduisent pas. C'est pour cela que Duranton ne pourra jamais tenir correctement son poste s'il n'évolue pas et s'il n'arrive pas à communiquer directement et fréquemment avec les membres de son équipe. Bien sûr c'est avant tout sa responsabilité de manager mais, dans la mesure où il éprouve de la difficulté, son supérieur, en liaison avec le DRH, devrait essayer de l'aider : pourquoi ne pas prévoir une formation au management ; pourquoi ne pas demander l'aide d'un coach, voire les deux ?

---

<sup>3</sup> Jacques IGALENS Opcit 297

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

### **a-2 La communication visant à l'intercompréhension**

Ce second type de communication se situe dans des circonstances particulières, lorsque deux ou plusieurs personnes commencent à travailler ensemble, ou bien lorsqu'un blocage apparaît, ou encore enfin d'étape. Il ne s'agit pas d'une communication qui peut, selon les cas, concerner les valeurs personnelles ou partagées par un groupe, les constats de la situation, les méthodes à adopter, le fonctionnement collectif qui a caractérisé une session de travail, les résultats obtenus, etc. Il ne s'agit plus comme précédemment d'échanger les données techniques afin que chacun puisse disposer des informations nécessaires à son travail mais de dialoguer pour arriver à un accord. Ces échanges sont essentiels pour la compréhension et l'adhésion de chacun ; ils peuvent sembler s'éloigner des préoccupations à court terme, par exemple si la discussion s'engage sur les valeurs de l'organisation. Il n'en reste pas moins qu'en consacrant le temps nécessaires à l'intercompréhension, l'organisation évite bien des blocages et des erreurs pour le futur. Ici aussi, la communication à visée d'intercompréhension est intégrée dans les responsabilités de tout manager, mais les habitudes et la culture de l'organisation sont susceptibles d'aider les personnes en fournissant des modèles de référence. En particulier le bon exemple de la Direction générale, aidée par ceux qui sont en charge de la communication interne, peut se révéler très utile.

Les deux formes de communication, instrumentales et visant à l'intercompréhension, font partie des compétences attendues du manager, mais elles ne sont pas hors du champ de responsabilité de la fonction RH et de la communication interne. Ces deux formes de communication constituent des compétences transversales et, à ce titre, la fonction RH doit s'assurer qu'elles figurent bien dans le portefeuille de compétences du management ; si tel n'est pas le cas elle doit décider des actions à mener. La communication interne pour sa part facilite le déploiement des compétences managériales en veillant par exemple à ce que les outils individuels de la communication interne soient efficaces (notamment les outils liés aux systèmes d'information, messagerie, outils collaboratifs), mais aussi en créant un climat, une culture d'entreprise ouverte à la communication.<sup>4</sup>

### **b- La communication pour créer un lien**

Les salariés, notamment les plus jeunes, sont soumis à de nombreuses sollicitations en dehors de l'entreprise, ce qui est naturel, mais l'entreprise doit être un lieu épanouissant ou

---

<sup>4</sup> Jacques IGALENS Opcite p.298

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

chacun se sent bien traité professionnellement, mais également ou il fait bon vivre. De bonnes conditions de travail sont indispensables pour atteindre cet objectif, mais elles ne suffisent pas. La CI entretient avec la culture d'entreprise une double relation : elle dépend de la culture tout en contribuant à la forger. Or la culture joue un grand rôle dans le sentiment de proximité que l'on peut, ou non, éprouver dans une entreprise : proximité avec les collègues, proximité avec les collaborateurs, proximité avec la hiérarchie. La communication et la culture permettent à des personnes de s'apercevoir qu'elles ont des références communes, des goûts partagés et qu'elles peuvent mutuellement apprendre des uns des autres en s'apportant des informations. Dans le cadre des relations hiérarchiques ceci se traduit par l'adoption d'un style de management particulier fait d'attention et de vrai intérêt pour chaque collaborateur.

Si la communication interne et le style de management sont deux thèmes distincts, ils sont également très complémentaires car ils doivent être en harmonie, et la CI peut amplifier les effets d'un style de management. La parution récente de « Tous reconnu »<sup>1</sup> a attiré l'attention sur les signes de reconnaissance de toute autre (matériel, oraux, symboliques) dans le processus de motivation. La CI, en diffusant l'information et les réactions suscitées par la politique de reconnaissance amplifie ses effets et accroît son efficacité.

Ainsi dans de nombreuses entreprises de services appartenant à l'hôtellerie, la restauration rapide et de façon générale au secteur marchand des services, il est d'usage de mesurer régulièrement la satisfaction de la clientèle et de récompenser les salariés ayant obtenu les meilleurs scores.<sup>2</sup> C'est par l'action de la CI que<sup>5</sup> ce types de concours permanent crée du lien car, au-delà de la récompense, il s'agit de faire connaître d'autre personne travaillant (par définition de façon remarquable) et ainsi de contribuer à créer une communauté. L'un des exemples les plus connus et les plus anciens est fourni par l'entreprise **BOUYGUES** avec l'ordre du « Minorange » qui accueille et valorise les meilleurs compagnons des métiers du BTP. La notoriété de cet ordre à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise est due à la CI du groupe.

### **c- La réalisation du projet de l'entreprise**

---

1 « Tous reconnu » Ouvrage collectif de sous la direction de J.M.Peretti Ed Organisation, 2006

2 cf : S.J Peterson F. Luthans « the impact of financial time «and non financial incentive on bussiness ..... Over» Journal of applied psychology vol XCL, N°1, janvier 2006

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

La CI n'est pas neutre, elle est au service de la réalisation du projet de l'entreprise. Cette affirmation est d'autant plus importante qu'il existe de risque de dérive de CI, trois exemples font en témoigner.

Dans certaines grandes entreprises il peut arriver que le dirigeant monopolise la CI ou l'influence à son profit, c'est l'une des « techniques d'ancrage des dirigeants », Il n'en démesure pas moins que les dirigeants passent, alors que les entreprises et leurs projets demeurent. L'un des moyens de diminuer ce risque de détournement consiste à bien séparer les fonctions de « cabinet président » et la CI. Le rattachement de la CI à la DRH est, à cet égard, un bon choix.

Le second exemple de dérive est presque symétrique à la première c'est celui de la trop grande autonomie laissée à une direction de communication qui définirait elle-même ses objectifs et ses cibles de communication ainsi que l'efficacité de ses actions. Il n'est pas rare de trouver dans certaines organisations des intranets qui sont sous le contrôle exclusif d'un administrateur spécialiste des systèmes d'information. Si en revanche les responsables fournissent à ce dernier des éléments de contenu, aucune ligne éditoriale périodiquement revue, aucun contrôle régulier ne sont effectués. L'intranet comme les autres moyens de CI doivent être orientés vers le projet de l'entreprise et à ce titre il doit être fréquemment évalués.

Le dernier exemple concerne la représentation des salariés qu'il s'agisse des délégués syndicaux, les membres des différents comités ou délégué du personnel. Par leur fonction ces personnes constituent naturellement une cible privilégiée de la CI, la dérive consiste parfois à en faire la cible exclusive et à leur laisser le soin d'informer leurs adhérents et l'ensemble du personnel. Il est vrai que les textes réservent parfois un quasi-priorité au comité d'entreprise sur certains sujets ou dans certaines circonstances mais la direction de la CI doit veiller à informer par ses moyens et en fonction de son agenda l'ensemble des salariés concernés. Le risque que les salariés obtiennent l'information officielle sur des sujets sensibles tels que les plans sociaux, les opérations de changement de grande envergure par les circuits des IRP<sup>6</sup> contribue à affaiblir la crédibilité de la CI et au-delà de la direction.

### **d- La Communication interne et performance globale**

---

<sup>6</sup> Institution Représentatif du Personnel : délégués syndicaux, membres des comités (groupe entreprise, établissement), délégués du personnel

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

La CI constitue le relai naturel des politiques fonctionnelles que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs et notamment la politique de GRH. Ainsi la politique de rémunération, de développement des compétences ou encore d'emploi peuvent voir leur efficacité varier dans des proportions importantes en fonction de la qualité de la CI. Si la CI ne se substitue pas à l'information que chaque fonction doit assurer, en revanche elle amplifie la portée des messages d'abord en les simplifiant puis en les intégrant dans un ensemble plus vaste qui leur donne du sens.

Prenons l'exemple de la politique de rémunération : elle repose sur des choix politiques et utilise de nombreux outils tels que les évaluations de poste, les entretiens annuels ou les enquêtes mais aussi des salaires. Ce n'est pas la CI qui doit assurer l'information relative à la mise en œuvre de ces outils, mais elle peut amplifier le message de la DRH en rappelant les objectifs de la politique de rémunération, en reprenant ses principes et même en insistant sur la nécessité pour chacun d'accorder suffisamment de temps et d'attention aux entretiens annuels pour pouvoir améliorer la qualité des décisions d'augmentations individuelles. Dans le domaine du développement des compétences, la CI ne prend pas en charge l'information opérationnelle concernant les stages de formation mais elle peut relayer le service formation à propos de dispositifs nouveaux tel que le DIF, ou encore en présentant le lien entre formation et employabilité du salarié, Ainsi la CI contribue indirectement à la performance sociale en assurant à la fois une redondance de l'information diffusée par la DRH, mais aussi en insistant sur le sens de cette information dans le projet de l'entreprise et de l'intérêt du salarié. Les exemples pourraient être chaque fonction, financière, commerciale, et chaque fois on pourrait mettre en évidence que la CI rend possible la performance globale en intégrant, dans ses messages, la logique économique et la logique sociale de l'entreprise.

### **Section 2 : Les stratégies, outils et techniques et limites de la communication interne**

#### **Introduction**

La stratégie de communication interne repose sur le croisement des objectifs et des cibles de la communication. Par analogie avec les démarches de type marketing, on entend par cible des groupes de salariés ayant, par rapport à l'entreprise des perceptions et des attentes homogènes. Il importe donc que l'entreprise connaisse la composition de ses groupes par des enquêtes d'opinion, puis qu'elle fixe des objectifs adaptés à chaque groupe en

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

fonction des orientations du projet de l'entreprise fixés par la direction. Les orientations stratégiques sont ensuite déclinées dans le (s) plan (s) de communication interne avec les budgets correspondant et les moyens d'évaluation adaptés. Sans négliger les outils et techniques de communication interne qui appuie joue un rôle considérable dans la stratégie globale de l'entreprise.

### **2.1 Stratégie de la communication interne**

La méthode repose sur trois étapes principales, une étape qualitative, une étape quantitative et une étape de restitution des résultats.

**-La première étape**, l'étape qualitative, a pour but de mettre à jour la perception des salariés sur l'ensemble des thèmes, qui structurent la vie de l'entreprise ainsi que leur opinion et leur attentes par rapport aux différentes dimensions de la GRH. Pour être réussie cette étape suppose :

- Que la ci ait correctement informé les salariés des raisons, modalités, et des conditions de restitutions de l'enquête
- Que les responsables (Direction Générale, DRH) aient répondu aux questions et dissiper les craintes que peut susciter ce type de démarche

Souvent cette étape repose sur des entretiens individuels ou en petit groupe avec un échantillon de salariés, puis le contenu de ses entretiens est analysé pour mettre à jour les préoccupations, les facteurs de satisfactions et de motivation des salariés. Par la suite des questions sont formulées à partir de ce contenu pour bâtir le questionnaire d'enquête.

**La seconde étape**, l'étape quantitative repose sur l'administration du questionnaire d'enquête.

Les réponses des salariés aux questionnaires d'enquête permettent d'effectuer une segmentation qui servira de base à la SCI. Les critères de segmentation sont l'homogénéité, l'accessibilité, la stabilité et la possibilité de mesure ;

*L'homogénéité* renvoie à la proximité des individus à l'intérieur d'un même segment ; elle s'apprécie en fonction des attentes et des caractéristiques personnelles des salariés.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Jacques IGALENS Opcit p 302

## Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines

---

L'accessibilité a trait aux moyens à la disposition de la CI pour « toucher » effectivement les salariés par des moyens appropriés (intranet, journaux, vidéo, etc.).

*La stabilité* est relative à la pérennité du segment car on ne peut, pour des raisons de budget, traiter un ensemble de salariés comme cible de communication que si on est assuré que cet ensemble va conserver assez longtemps ses propriétés, une année étant le minimum.

Enfin *la possibilité de mesure* représente le fait que l'on puisse facilement ou non identifier les caractéristiques de la segmentation. Si une caractéristique de la segmentation concerne le fait que le conjoint travail ou non, il n'y aura pas de difficulté à obtenir cette information, mais si une autre concerne le revenu du conjoint, l'information sera vraisemblablement difficile à obtenir.

Réalisé sur ces bases, la segmentation fournit des groupes tels qu'à l'intérieur d'un groupe les salariés ont semblable sur un vaste ensemble de sujets tandis que d'un groupe à l'autre ces attentes diffèrent. Si certains critères de segmentation se retrouvent souvent dans toutes les entreprises, le niveau hiérarchique et la nationalité notamment, d'autres sont spécifiques, le genre, l'ancienneté, le métier, le mode de rémunération, le contact direct avec le client, la proximité avec la technique, etc.

**La dernière étape** concerne la restitution des résultats qui doit être réalisée avec beaucoup de soins, car elle conditionne en grande partie le succès des enquêtes ultérieures. Si les salariés n'obtiennent pas un retour sur les résultats de l'enquête de l'année n, il y a de grande chance qu'ils ne répondent pas à la vague d'enquête des années n+1, n+2 et suivantes. Les services de CI sont fortement mobilisés pour cette dernière étape.

### 2.2 Plan de communication interne (PCI)

Le PCI consiste à décliner les objectifs de communication par cible et à prévoir les actions de communication à mener pour que chaque cible reçoive les messages qui lui sont destinés, le tout en respectant un budget préalablement défini.<sup>8</sup>

Les objectifs de la CI sont liés au projet de l'entreprise mais il importe de les définir avec précision avant d'entreprendre la rédaction du plan, il importe notamment de veiller à la cohérence de la CI avec la communication institutionnelle, commerciale et financière. A titre d'illustration, deux exemples d'objectifs provenant de cas réel sont présentés dans les encadrés 1 et 2.

---

<sup>8</sup> Jacques IGALENS Opcit p 303

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

### **Exemple 1**

#### **Une opération de fusion-acquisition dans la banque**

Après l'annonce d'une opération fusion acquisition d'une banque à réseau, un grand établissement bancaire de la place à fixé à sa CI trois objectifs.

Objectifs 1 : Présenter l'intérêt économique de l'opération en situant le nouveau groupe par rapport à la concurrence et en expliquant les avantages liés à la tailles ainsi que la complémentarité des activités permettant de mieux répondre aux besoins d'un certain type de clientèle.

Objectifs 2 : Présenter le fonctionnement d'une nouvel ensemble et notamment le positionnement de chaque réseau en expliquant les avantages du maintien de la personnalité de chacun tout en recherchant des gains au niveau back – office

Objectifs 2 : Présenter le volet social de l'opération sur trois points : la politique de l'emploi, le dialogue social et les opportunités de moyen terme.

### **Exemple 2**

#### **Une entreprise chimique dans la tourmente**

Après que la bourse ait sanctionné une baisse des résultats et la découverte de risque nouveau lié à son activité cette entreprise chimique fixe à la CI deux objectifs.

Objectifs 1 : L'entreprise dispose des moyens suffisants pour redresser la barre, les clients continuent à nous faire confiance et les banques nous suivent les mauvais résultats de l'an passé ne se reproduiront pas car ils étaient dus en partie à des circonstances exceptionnelles.

Objectifs 2 : La situation est difficile et exige des efforts notamment en matière salariale mais ces efforts seront équitablement répartis et l'emploi ne sera pas menacé.

## Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines

---

Chacun des objectifs de la CI doit être décliné selon trois logiques. La première est sémantique ; il s'agit de décliner un objectif parfois complexe en message simple, facile à comprendre et sans ambiguïté d'interprétation. Le second est social elle consiste à adapter les messages en fonction des cibles définies par l'enquête. La troisième est technique et repose sur l'ensemble des techniques de communication : média, communication directe, communication par l'événement, identité visuelle, intranet, internet, etc.

**La première déclinaison, sémantique,** peut se révéler délicate notamment pour les entreprises multinationales car trois possibilités existent :

- Décider au niveau central (« corporate ») de l'ensemble des messages de la CI et de leur déclinaison par cible et par support. Cette option centralisée présente des avantages en matière de cohérence et de coût mais peut se révéler inadapté dans certains pays.
- Laisser les branches ou les zones géographiques voire les entités nationales décider de leur CI. Si les équipes locales préfèrent cette solution, en revanche elle présente le risque d'une communication éclatée qui dissout la personnalité de l'entreprise notamment aux yeux du salarié nomade.
- Adopter la solution intermédiaire qui consiste à conserver des objectifs et des messages communs au niveau « corporate » tout en laissant une grande liberté de déclinaison au niveau local. Si cette solution n'est pas la plus économique en termes de budget c'est souvent celle qui se révèle la plus efficace.

Le PCI est annuel mais pour transmettre des messages avec efficacité, il convient que les bases de la communication ne soient pas entièrement changées d'une année sur l'autre. Cela vaut notamment pour le style et la dimension visuelle de la communication. De même qu'une marque ou une entreprise se forge une personnalité que le client finit par mémoriser au fil des ans et des campagnes de publicité, l'image de l'entreprise aux yeux des employés nécessite du temps pour être intériorisée et les changements brutaux dans les orientations, le style ou les composantes visuelles de la CI peuvent retarder voire annihiler ce processus d'imprégnation cognitive des salariés.<sup>9</sup>

**La seconde déclinaison, sociale,** consiste à réexaminer les attentes et les particularités de chacun des groupes homogènes de l'enquête d'opinion, de les croiser avec

---

<sup>9</sup> Jacques IGALENS Opcit p 305

## Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines

---

les objectifs de communication afin de trouver les messages les mieux adaptés à chaque groupe. En reprenant l'exemple d'une « entreprise chimique dans la tourmente » (encadré 2), le deuxième objectif avait trait à l'équité de la politique de rémunération. Si l'on suppose que l'enquête a mis à jour trois sous-populations homogènes, l'une constituée des salariés expatriés, l'autre des managers et enfin le troisième des ouvriers il conviendra d'adopter la notion d'équité à chaque groupe. On peut imaginer que pour les salariés expatriés, le message de la communication mettra l'accent sur la part des indemnités qui compensent les différences de situation (sociale, fiscale) entre France et l'étranger et demeurerait inchangée pour des raisons d'équité tandis que les augmentations individuelles et générale connaîtraient de fortes limitations. Pour les managers la communication pourrait être orientée vers la refonte des bases de calcul des primes à propos desquelles une certaine insatisfaction avait été relevée quant à la clarté des règles et la possibilité pour le cadre d'obtenir des justifications des décisions du supérieur. Ainsi dans un contexte économique difficile, l'accent sera mis sur la justice procédurale au détriment des budgets d'augmentation. Enfin, pour les ouvriers, la communication pourra porter sur la tendance déjà engagée par la société d'aller vers la disparition de toute augmentation générale catégorielle pour ne retenir, à l'instar de l'encadrement, que des augmentations individuelles. Ces différents messages respectent l'objectif de communication correspondant tout en prenant en compte la situation particulière de chaque groupe.

**La troisième déclinaison, technique,** traduit l'idée d'un dosage de synergie n'excluant pas des redondances entre techniques de communication volontaire (A) et technique de communication induite (B) pour former un tout homogène.<sup>10</sup>

A Les techniques de communication volontaire sont aux nombres de trois : la communication par les médias, la communication directe, la communication événementielle.

- les médias de communication peuvent être interne ou externe à l'entreprise, mais ils participent tous à la communication interne. Au rang des médias internes figurent les supports écrits (journaux internes, lettres collectives destinées à telle ou telle catégorie de salariés) la télévision ou la radio interne, l'intranet et l'affichage. Au

---

<sup>10</sup> Jacques IGALENS Opcit p 306

## Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines

---

rang des médias externes on trouve la presse quotidienne, la presse périodique, les chaînes de télévisions, les radios, le cinéma, l'affichage urbain, internet, etc. Si, par nature les médias de communication interne sont plus fréquemment utilisés pour la CI que les médias externes il y a de nombreux cas où il en va différemment. Le recrutement est l'un d'entre eux car une entreprise possède une image d'employeur qui dépend en partie des choix qu'elle fait concernant aussi bien le contenu des annonces que les médias externes qui leur servent de supports.

Si certains médias, notamment l'intranet, se sont beaucoup développés depuis quelques années il ne faudrait pour autant en déduire qu'ils remplacent ou qu'ils « ringardisent » des médias plus anciens. L'affichage par exemple demeure un médium d'actualité parce qu'il est rendu obligatoire en droit de travail concernant un ensemble d'informations essentielles pour les salariés (règlement intérieur, horaire légal, etc.) De même les journaux d'entreprise n'ont pas été balayés par les TIC, les technologies modernes de l'information et de la communication. Un journal d'entreprise peut être emporté chez soi, il permet mieux qu'intranet de faire partager par la famille ou les amis certaines réalisations de l'entreprise et, à ce titre, il renforce la fierté d'appartenance des salariés au groupe ou à la branche dans laquelle ils travaillent.

- La communication directe s'adresse individuellement aux salariés composant la cible de CI en accentuant la personnalisation du message. Elle peut différemment utiliser les situations de face à face (supérieur/collaborateur, salarié responsable RH, etc.), les réunions de groupes (réunion d'atelier, de bureau, d'agence), le téléphone, les courriers personnalisés (ceux-ci pouvant, par exemple, être joints au bulletin de salaire), les e-mails. La remarque précédente concernant les TIC vaut ici aussi car, s'il semble difficile de nier l'efficacité de la communication informatique qui peut être très ciblée et quasi instantanée, il ne faut pas perdre les limites notamment dans le domaine de l'interactivité. Certes la CI peut gérer les forums internes ou permettre des échanges électroniques, mais la qualité de l'interactivité par l'informatique est loin d'atteindre celle de rencontre physique entre deux ou plusieurs personnes. Le bouche à oreille par exemple peut être provoqué par l'entreprise pour inciter les salariés sur des sujets où la crédibilité de la source d'information est liée à la proximité de situation de travail. La communication directe connaît le phénomène de propagation de rumeur et ces dernières « parasitent » souvent la communication officielle. Une rumeur dit quelque chose sur quelqu'un ou sur la situation, et le plus souvent ce qui

## Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines

---

est dit est faux ou en tout cas invérifiable. Concernant les personnes, il s'agit souvent de question d'argent, de carrière ou même de sexe; concernant les situations, il s'agit de fausse information qui possèdent une forte charge émotionnelle (perspectives de déménagement, de rachat hostile par un concurrent, de licenciement collectif, etc.). La rumeur possède une caractéristique paradoxale : souvent elle sort renforcée des tentatives de mise au point ou de rectification que la CI tente de mettre en œuvre pour la désamorcer. D'un autre côté plus de bonne politique car comme l'air de la calomnie chez Mozart, la rumeur peut enfler, enfler et perturber les esprits les mieux disposés. La seule bonne solution consiste à empêcher la rumeur d'exister par une CI permanente et de qualité n'évitant aucune situation et attentive à répondre aux questions ou aux préoccupations. Une direction générale et une direction de communication acquièrent dans le temps une crédibilité qui permet de couper court aux rumeurs. En revanche, si la réputation de l'une ou de l'autre est compromise dans la pratique de « la langue de bois » consistant à nier tout problème ou à ignorer les préoccupations des salariés, il sera tout simplement impossible de combattre les rumeurs.

- La communication événementielle, comme son nom l'indique, est liée à un événement qui mérite non seulement d'être porté à la connaissance de tous les salariés, mais qui revêt une importance telle qu'il devient l'occasion de différente présentation de la part des responsables de l'entreprise, ou bien d'échange entre salariés, ou encore de l'invitation de personnalités extérieures. La communication événementielle est d'autant plus réussie que l'événement lui-même fait sens pour les salariés, comme le dernier atterrissage de l'avion supersonique Concorde ou le premier vol de l'A380 d'Airbus, la présentation d'une équipe sportive ayant gagné une compétition sous le maillot de l'entreprise, un engagement humanitaire, ou un partenariat avec une ONG. En revanche lorsque la communication événementielle devient répétitif (l'arbre de Noël, l'anniversaire de l'entreprise) ou lorsqu'elle devient autoréférentielle (la rencontre des cadres et de la direction, la journée de la communication, l'opération « portes ouvertes » pour les familles etc.) elle peut être victime d'entropie car les comparaisons d'une année sur l'autre réduisent la part de spontanéité et de surprise qui sont souvent de bons ingrédients de la communication.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Jacques IGALENS Opcit p 307

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

B Les techniques de communication induite ne révèle pas la CI directement car leur cible principale est en dehors de l'entreprise, mais elles sont en partie liées avec elle car les salariés peuvent être touchés et influencés par les messages qu'elles véhiculent. La communication à destination des clients, actionnaires, du monde politique ou de la société civile place l'entreprise au centre et à l'initiative d'un ensemble de messages qui se croisent et obéissent chacun à une logique particulière. Le salarié se sent presque toujours concerné quand son regard est attiré par une communication qui concerne l'entreprise dans laquelle il travaille et consciemment ou non il ne peut s'empêcher de croiser l'information qu'il reçoit, même lorsqu'elle n'a pas été conçue pour lui, avec ce qu'il connaît ou ce qu'il attend de son employeur. S'il apprend par la communication financière que l'entreprise fait des profits record, comment ne pas recouper cette information avec le discours de la GRH concernant la possibilité d'évolution salariale. Si l'entreprise se présente comme soucieuse de l'égalité de professionnelle dans sa communication à l'égard du grand public comment la jeune ingénieure qui pense être victime de discrimination par rapport à ses camarades masculins issus de la même école va-t-elle ressentir cette communication ?

Lorsque l'entreprise parle d'elle – même, de ses valeurs, de ses missions mais aussi de ses pratiques ou de ses résultats à destination de l'extérieur, elle n'a pas intérêt à projeter une image d'elle –même différente de ce qu'elle est à l'intérieur.

Les décalages qui peuvent apparaître sont ravageurs pour la communication interne et pour l'implication des salariés dans leur entreprise, car ils minent le fondement de toute communication réussie qui réside dans le caractère sérieux, fiable, honnête de la source.

L'ensemble des techniques de communication volontaire et induite se traduit par le mix de communication interne comme le présent tableau 1

## Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines

---

Tableau 1 – Le mix de communication interne

<b>Techniques de communication volontaire</b>	<b>Techniques de communication induite</b>
Communication média Communication directe Bouche à oreille Communication événementielle Relation publique	Communication « corporate » Communication marketing Communication financière Communication relative à la responsabilité sociale de l'entreprise

Le projet du budget de la CI peut être inclus dans celui de la DRH ou de la communication (« Dircom ») lorsque l'une ou l'autre en assure la responsabilité, il peut aussi être indépendant lorsqu'il existe une Direction de communication interne. Dans tous les cas le chiffrage du budget prend en compte la valorisation des opérations prévues dans le plan de communication annuel éventuellement majorée des coûts de fonctionnement. Dans certains cas l'entreprise désire fixer des points de comparaison afin de mieux contrôler un poste de dépense dont il n'est pas facile d'établir comptablement la rentabilité. Dans ce cas, l'une des approches utilisées consiste à ramener le budget de communication interne au nombre moyen annuel de salariés en CDI et en équivalent de temps plein. Cette méthode ne permet pas de fixer un budget « a priori » mais pour des entreprises possédant déjà une certaine expérience de la communication interne, il permet de surveiller les évolutions au fil de temps.

Une méthode complémentaire consiste à comparer le budget de l'année en cours, cette méthode utilisée pour de nombreux postes budgétaires oblige le responsable à justifier toute demande d'augmentation de son budget, mais l'efficacité de cette méthode est fortement conditionnée par la qualité du budget adopté comme point de comparaison. De plus, cette méthode n'a de sens que lorsque les opérations de CI deviennent répétitives et qu'il y a peu de changement d'une année sur l'autre.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Jacques IGALENS Opcit p308

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

### **2.3 Les outils et techniques de la communication interne**

Les outils de la CI comprennent d'une part les outils de la structure qui gère la CI, et d'autre part les techniques de CI proprement dite. Ces dernières reposent sur la communication orale, la communication directe et la communication médiatique.

#### **2.3.1 Les outils de la structure de communication interne**

Pour gérer son activité, la structure en charge de la CI doit être à même de lancer des appels d'offre de service, de sélectionner des prestataires, d'établir un planning des actions à mener et d'effectuer régulièrement une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de son action.

##### **2.3.1.1 Les appels d'offres et la sélection des prestataires de service**

Plus que d'autres fonctions, la CI recourt à différents prestataires externes. Il peut s'agir de procéder à l'enquête d'opinion des salariés, d'écrire l'histoire de l'entreprise ou d'une de ses activités, de réaliser une rencontre de tout ou partie des salariés à l'occasion d'un événement important, de rédiger, d'illustrer, de mettre en page ou simplement d'imprimer un journal interne, de concevoir l'intranet ou une charte graphique, etc. Les exemples sont très nombreux et les raisons de faire faire plutôt que de faire soi-même peuvent également être variées.

La première raison peut renvoyer à un déficit de compétences internes. Il s'agit de trouver sur le marché de prestataires spécialisés. Dans d'autres cas, les compétences existent en interne, mais c'est le temps qui manque. Parfois l'appel à une société externe permet d'apporter aux salariés des garanties de confidentialité et d'objectivité : c'est le cas notamment pour les enquêtes d'opinions ainsi que pour les prestataires d'évaluation de la qualité du plan de communication interne.

Si, au cours du temps des relations de confiance s'établissent entre responsable de la communication et telle société ou parfois tel consultant, le choix est simplifié et le même consultant ou la même société est sollicitée à chaque fois que l'entreprise recourt à la même prestation. Cependant il est indispensable de savoir rédiger un appel d'offre et d'avoir en un petit nombre de sociétés susceptible de répondre à la demande afin de stimuler la concurrence entre elles et obtenir une bonne prestation à un coût raisonnable. L'appel d'offre doit comprendre quatre parties principales : présentation de la société et du service ou de la Direction qui sera le client de la prestation, une définition précise des résultats attendus de la

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

prestation avec ses caractéristiques techniques et sociales des populations concernées, un agenda de réalisation et enfin la précision des points de contrôle ou des critères de qualité de la prestation. Cette dernière partie parfois négligée permet aux deux parties d'évaluer la qualité de la prestation sur des bases contractuelles et évite ainsi des points de vue divergents. On peut, par exemple, considérer que le taux de réponse à une enquête d'opinion ou encore le pourcentage de satisfaction à l'issue de l'organisation d'un événement constituent de bons indicateurs.<sup>13</sup>

L'envoi de l'appel d'offre aux sociétés présélectionnées se traduit par une position écrite qui est examinée par le client, les références que fournit le prestataire constituent un critère important dans la mesure où l'entreprise a parfois la possibilité d'obtenir ainsi des informations précieuses concernant des chantiers comparables. Suite à cette première sélection une rencontre est organisée entre la société prestataire et l'entreprise. L'entreprise a intérêt à demander que les consultants qui effectueront la prestation participent à cette rencontre car les sociétés prestataires envoient souvent les meilleurs éléments pour défendre leurs couleurs dans cette dernière étape mais font ensuite exécuter la prestation par des consultants moins expérimentés. Enfin la question du coût de la prestation est souvent analysée en liaison avec le service « Achat » de l'entreprise qui possède des points de comparaison pertinents.

La CI peut aussi faire l'objet d'une externalisation plus ou moins totale, « outsourcing ». La différence avec ce qui précède concerne l'ampleur et la durée du contrat car le plus souvent, il ne s'agit plus de faire faire une prestation clairement identifiée, mais de confier à une société externe la gestion complète de tout ou partie de la CI avec pour corollaire la disparition, ou la diminution, du service correspondant de l'entreprise. Dans le domaine de la CI, cette pratique est très peu répandue mais pourrait être amenée à se développer lorsqu'une offre attractive sera disponible.

### **2.3.1.2 Le planning des actions à mener**

Les responsables de la CI construisent chaque année un tableau dans lequel figure l'ensemble des réalisations programmées sont susceptibles de s'ajouter tout au long de l'année. Sauf exception, une réalisation de la CI se décompose en quatre phases :

- Préparation

---

<sup>13</sup> Jacques IGALENS Opcit p 309

## Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines

---

- Décision
- Exécution
- Contrôle

Ainsi la parution d'un numéro du journal interne se décomposera en une longue phase de rédaction (Préparation) puis une Décision de parution concrétisée par la signature du rédacteur en chef sur le BAT (Bon A Tirer). Ensuite, le journal est tiré et éventuellement expédié ou remis aux salariés (Exécution). Enfin, le service de communication doit réunir des informations pour savoir comment il a été reçu (Contrôle). Parfois, sur ce dernier point, une enquête de type « Vu et Lu » permet de mesurer l'importance du lectorat, voire sa satisfaction.

La présentation de ces trois ou quatre phases (parfois la dernière est omise et renvoyée à des contrôles généraux) pour chaque réalisation et sur un même calendrier permet de distribuer les responsabilités au sein du service de la CI. Il permet aussi d'apprécier la nécessité du recours à la sous-traitance lorsque des périodes apparaissent trop chargées.<sup>14</sup>

### 2.3.1.3 Evaluation de l'efficacité et de l'efficience des actions de communication interne

Trois niveaux d'évaluation sont envisageables, l'évaluation de la cohérence de la CI, l'analyse de la communication du plan de communication interne et l'analyse de la valeur de persuasion de ce même plan.

La première évaluation de la CI concerne sa cohérence avec les autres types de communication développés par l'entreprise, car d'éventuelles dissonances ruinent la crédibilité de la CI. Cette première évaluation ne nécessite pas d'outils d'analyse particulier : il suffit de rassembler tous les documents de communication produits sur une même période et d'analyser les points d'images qu'ils font ressortir concernant l'entreprise, sa mission, ses valeurs, ses politiques et ses résultats. Ensuite, une analyse logique s'attache à comparer entre eux ces points d'images afin d'en étudier la compatibilité, la complémentarité ou les divergences.

La seconde évaluation concerne **la valeur de communication du plan annuel** et doit être décomposée par un message. Chaque message apparaît décliné dans les supports de communication avec des caractéristiques particulières qui peuvent tenir à la nature du support

---

<sup>14</sup> Jacques IGALENS Opcit p 310

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

ou à la cible. Il n'est pas exclu que dans un proche avenir, la CI adresse des messages, par exemple par SMS (Short Message Service ou texto) , à certaines cibles. La longueur, le vocabulaire, le style de ces SMS seront très différents du contenu d'article dans le journal d'entreprise ou du contenu des pages correspondantes de l'intranet.

- La valeur de la communication d'un message consiste à étudier dans un premier temps la lisibilité en se demandant, par exemple, si les mots utilisés correspondent bien au référentiel sémantique de la cible, si l'audibilité des paroles utilisées dans un message oral (téléphonique ou vidéo par exemple) est satisfaisante ou encore si la lecture d'un message graphique se sans effort et sans risque d'incompréhension.

- Dans un second temps il s'agit de porter un jugement sur la réception supposée des messages notamment du fait de la qualité du codage, des effets du style ou des figures rhétoriques utilisées. Il s'agit de se demander si tous les salariés touchés par le message vont bien comprendre la même chose et si cette chose là est bien celle que l'on souhaitait communiquer. Prenons l'exemple de l'entreprise qui communique sur le fait qu'elle vient de souscrire au pacte mondial proposée par l'ONU en l'an 2000 pour développer la responsabilité sociale des entreprises. Comme les engagements de ce pacte sont peu connus des salariés il conviendra de les présenter et ainsi les salariés apprendront que leur entreprise s'engage (entre autres) à ne pas recourir au « travail forcé ». Il n'est pas évident que la notion de « travail forcé » soit comprise de la même façon par tous les salariés et il est encore moins évident qu'il sache dans quel cas ce concept est pertinent (esclavage, travail de prisonniers, etc.). **la valeur de persuasion**

La troisième évaluation a trait à l'analyse de du plan de communication interne.

En fonction des situations, à un message peuvent être associés un ou plusieurs objectifs. Dans certains cas il s'agit d'objectif d'information. Dans le cas précédent par exemple on informe les salariés que l'entreprise participe à un programme de l'ONU, mais on ne s'attend pas à ce qu'ils modifient leurs habitudes et comportements pour autant. Parfois un message peut chercher à modifier l'attitude des salariés et notamment la dimension affective de cette attitude, ainsi un message peut chercher à faire aimer l'entreprise ou renforcer le sentiment positif que les salariés ressentent par rapport à elle. Ainsi lorsque Lafarge s'engage dans la lutte contre le SIDA, aide les victimes du tsunami

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

ou lorsque Gérard Mestrallet, dirigeant de Suez, prend la présidence de l'association Entreprises aux couleurs de la France et fait signer à son groupe la charte de la diversité, la direction de la CI peut espérer l'attachement des salariés à leur entreprise va être renforcé. La fierté d'appartenance à un groupe qui s'engage dans de grandes causes humanitaires ou sociales peut être mesurée et l'efficacité de la CI n'est pas sans rapport avec les résultats.

### **2.4 Les techniques de communication interne**

Trois grandes catégories de techniques sont utilisées conjointement dans le domaine de la communication interne, la communication orale, la communication directe et la communication par les médias.

#### **La communication Orale**

Qu'il s'agisse d'entretien individuel, de réunion de petits groupes ou de plus larges assemblées, la communication orale reste la base de la CI car c'est elle qui se prête le mieux à l'échange, et l'échange est indispensable pour qu'il ait réellement communication et pas simplement transmission d'information. La dynamique de la conversation permet à celui qui la dirige d'entrer dans la logique de l'interlocuteur, de voir les choses de son point de vue et ainsi de mieux comprendre les raisons ou les émotions qui peuvent bloquer une situation ou entraîner des résistances au changement. De même, dans une réunion le jeu des questions/réponses autorise une véritable progression des participants. Lorsque leur nombre s'accroît, les échanges deviennent plus difficiles, mais l'art de l'orateur peut encore trouver les chemins de persuasion.<sup>15</sup>

Aucune technique de communication ne présente ces avantages aussi dans un contexte de plus en plus marqué par les médias, notamment électroniques, il importe de conserver toute sa place de communication Orale dans la communication interne.

De ce point de vue, la CI repose presque entièrement sur les managers et donc sur leur capacité à communiquer oralement avec leurs équipes. La communication Orale repose sur les compétences personnelles des managers.

La CI peut néanmoins avoir une influence en leur préparant le travail. Lorsque des messages importants doivent être relayés par la hiérarchie, pour restituer les résultats d'une enquête ou pour expliquer une orientation stratégique, le service de communication peut

---

<sup>15</sup> Jacques IGALENS, Opcit p 312

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

préparer les supports de communication (présentation power-point ou vidéo) qui serviront à la communication Orale du responsable.

- Télé Réunion, visioconférences et web-conférences

Ces techniques récentes de CI sont appelées à se développer compte tenu des coûts croissants du déplacement. Chacune d'entre elles repose sur un matériel adapté, la visioconférence étant à cet égard la plus exigeante.

Concernant la réunion par téléphone plusieurs règles doivent être respectées, la première consiste à ne pas dépasser dix (10) personnes et à désigner un coordinateur de la réunion. Il convient également que les participants se présentent dès leur connexion et rappellent leur nom à chaque prise de parole (cette règle pouvant être assouplie au fur et à mesure que la réunion se déroule). Les participants qui ont des informations à échanger sans rapport avec la réunion doivent convenir d'un rendez-vous téléphonique hors réunion. Comme dans toute réunion, mais plus encore dans le cas d'une réunion téléphonique, il est nécessaire qu'un secrétaire de réunion ou le supérieur hiérarchique lise un relevé des décisions avant la fin de la réunion, sachant qu'une durée de deux heures est considérée comme maximum souhaitable pour que chaque participant conserve suffisamment d'attention.

La visioconférence nécessite une salle équipée à chaque coin du réseau et parfois un opérateur, elle peut également être doublée d'une liaison permettant l'échange de documents papier. Du point de vue comportemental c'est la forme de réunion qui offre le moins de contraintes car les participants peuvent agir comme ils le feraient dans une réunion avec présence physique. Le matériel, qui peut être perçu comme un gêne en début de réunion, se fait rapidement oublier.

La web-conférence est constituée d'ordinateur avec la liaison internet, de microphone, de haut parleur, de webcams et des logiciels adaptés. Son succès croissant est lié à son faible coût mais, à l'usage, il ne s'agit pas du choix le plus attractif car au-delà de quatre ou cinq participants, les échanges sont difficiles à réguler. Par ailleurs, la qualité de la transmission vidéo laisse parfois à désirer. Il est possible que les jeunes ayant pratiqué ce type d'échange pour leurs loisirs en acceptent plus facilement les imperfections.

- Convention d'entreprise

Ce type de réunions qui peut aussi s'appeler séminaire ( ce qui est prêté à confusion car ce terme est connoté formation continue), réunion annuelle, rencontre ou encore forum

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

consiste à réunir tout ou partie du personnel (les cadres, les commerciaux, etc.) pour une rencontre avec la direction. Après des présentations techniques ou stratégiques, des échanges sont organisés. Parfois, il s'agit d'échanges directs (question/ réponse), parfois des filtres sont organisés et les questions sont posées par écrit. Parfois les techniques d'animation sont utilisées comme des échanges en temps limité en petits groupes de (huit ou neuf personnes), échanges dont un représentant par groupe vient rendre compte en temps limité en séance plénière, donc devant la direction. Parfois, ces événements sont pimantés de manifestation d'apparence ludique mais pouvant également fournir matière à réflexion, saynète « ad hoc », voire apparition de musiciens ou de... clowns.

### **La communication directe**

S'adresser individuellement et en temps réel à chaque salarié avec un message personnalisé, tel est le rêve de chaque Dircom interne. Ce rêve est encore inaccessible dans la grande entreprise car les TPE (Très Petites Entreprises) ceci est fait, ou peut être fait, sans difficultés particulières par le chef d'entreprise. En revanche, de nombreux moyens existent qui pourraient justifier que les DRH se dotent demain de spécialistes de la CI comme l'ont fait les directions marketing. Sous réserve du respect des décisions de la CNIL (Commission Nationale Informatique et Liberté), il est techniquement possible par interconnexions des fichiers de réunir de nombreuses informations sur chaque salarié. Il est également possible de faire figurer (avec un risque d'erreur car il s'agit là d'un pari statistique du fait de l'anonymat) dans un groupe de la typologie issue de l'enquête d'opinion. Ainsi il est « théoriquement » possible d'adapter chaque message à chaque salarié et de le délivrer par un courrier personnalisé (solution aujourd'hui obsolète), message téléphonique, courriel, ou même SMS.

Ce type de communication directe qui relève du « marketing social » n'est pas sans poser de problèmes. Certes on peut considérer que le salarié a besoin comme le consommateur, d'une information adaptée à ses besoins, mais il y a des limites dans l'individualisation de la GRH, et à trop segmenter on court le risque de fragiliser les collectifs de travail ; or la performance d'une entreprise repose de plus en plus sur des comportements de coopération.<sup>16</sup>

### **La communication interne médiatique**

---

<sup>16</sup> Jacques IGALENS , Opcit p 313

## Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines

---

Qu'ils soient écrits, audiovisuel ou médiatiques, les médias internes à l'entreprise offrent l'avantage de permettre à la direction de la communication un bon contrôle de l'information ainsi qu'une maîtrise du calendrier. Chacun d'entre eux obéit à des règles spécifiques : ainsi, une affiche ne doit contenir qu'une idée, un journal interne doit avoir une ligne éditoriale et des rubriques apparaissent régulièrement, intranet doit être très souvent mis à jour, etc.

Le style est l'élément essentiel de la communication médiatique et, s'il est naturel que les responsables s'expriment souvent dans ces médias, leur maîtrise de chaque style n'est pas innée. Il appartient au service de CI de savoir s'entourer de professionnels capables de « réviser » la copie afin que le salarié trouve du plaisir à consulter chaque média. Réciproquement, il ne convient pas d'abandonner la ligne éditoriale ou le contenu informatif d'un journal à des journalistes de la presse grand public.

### 2.5 Les limites et obstacles de la communication interne

Toute communication entre les gens soulève au moins **deux questions cruciales : l'exactitude de** la communication, une question d'efficacité, le coût de la communication, une question d'efficience. Une communication est efficace lorsque le sens que l'émetteur donne à son message et le sens saisi par le récepteur sont pratiquement identiques. Pour accroître l'efficacité de la communication, il faut multiplier les occasions de fournir la rétroaction et de poser de question.

Une communication efficiente est celle qui offre le meilleur rapport possible entre le coût en ressource et les résultats. Le paramètre temps est une donnée importante dans ce domaine. Les communications efficientes sont celles qui utilisent les canaux de communication à moins de temps possible. Cependant, si efficaces soient-ils, ces canaux de communication ne sont pas toujours efficaces. Communiquer par courriel un changement de politique dans une organisation est une opération rapide donc efficiente mais il n'est pas sûr que la directive sera suivie ou interprétée comme l'on voudrait. De même une opération efficace n'est pas toujours efficiente.<sup>17</sup>

De ce fait, toute communication a ses limites, certains sont d'ordre générale, d'autres sont purement individuel, alors que d'autres sont d'ordre organisationnel. Il s'en suit que le

---

<sup>17</sup> Abdelkrim BOUHAFS, La Communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires ; Algérie 03/2014. P130

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

flux d'information dans tous les sens du processus de communication est sujet à des distorsions que ce soit dans la communication descendante, ascendante ou latérale. Les limites et les obstacles dressés devant le processus de communication interrompent son efficacité par la suppression ou le changement de certains éléments clés du message.

Voyons d'abord quelles sont les limites d'une communication interne Sekiou et al (2004), ont classés ces limites comme suite :

### **1. Limite en général**

#### **1.a- Lenteur**

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins. Toutefois, on peut trouver bon nombre de dirigeants qui ne transmettent pas l'information disponible en temps réel afin de faire disparaître les bruits de couloir, les fausses nouvelles de façon à ce que chaque employé se sente plus impliqué, rassuré et motivé. Bien que la lenteur soit justifiée du point de vue des dirigeants, mais il reste tout de même inadmissible que, par exemple, pour une entreprise dispersée géographiquement, l'information mette trois heures pour diffuser l'information au niveau du siège et une semaine pour être diffusée au niveau des sites.

#### **1.b- Désinformation**

Presque quotidiennement, dans le travail ou ailleurs, l'on est confronté à des informations qui paraissent fausses et mensongères ou au phénomène de la « désinformation ». Cette dernière peut être définie ainsi : **« c'est une action particulière ou continue qui consiste, en usant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir »**. Elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de la réalité.<sup>18</sup>

#### **1.c -Rumeurs**

Les conversations de couloirs sont généralement des signaux de crises non négligeables et, de par leur définition, ils ne possèdent pas de source identifiée. La rumeur apparaît comme un problème associé au besoin d'information de la part des employés. Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation

---

<sup>18</sup> Abdelkrim BOUHAFS , Opcit p 131

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

s'échangent entre eux des messages pour comprendre et interpréter négativement le milieu dans lequel ils évoluent. Les communications qui se manifestent souvent sous forme de rumeur s'amplifient par des échanges d'opinions que l'on tend à considérer de plus en plus comme des faits provoquant ainsi la démotivation du personnel. Lorsque la rumeur est en marche, il est très difficile de l'arrêter. Les spécialistes en rumeur proposent des mesures préventives de base qui vont de l'anticipation des rumeurs jusqu'à la surveillance des effets possible. Ils formulent également les stratégies pour gérer la rumeur existante. Quelle que soit la stratégie adoptée pour combattre la rumeur, elle présente un risque. L'essentiel est de traiter les rumeurs comme une menace sérieuse et d'essayer de neutraliser les incertitudes qui peuvent l'alimenter. Une rumeur même fautive, peut avoir des conséquences désastreuses sur l'environnement de travail et la crédibilité de la hiérarchie. La communication formelle a ici pour objectif de confirmer ou de démentir les bruits qui courent.

### **1. Limites Individuelles**

#### **2.a Interférence**

Il s'agit de phénomènes qui se rattachent aux valeurs et aux limites présentes dans le milieu de travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris tel qu'il a été expédié par l'émetteur. On fait allusion plus particulièrement aux relations individuelles entre les supérieurs hiérarchiques avec leurs collaborateurs, et qui ont une influence directe sur le climat du travail.<sup>19</sup>

#### **2.b Pouvoir**

Les limites des individuelles se précisent davantage lorsque le jeu de pouvoir apparaît dans l'organisation. En effet, l'émetteur, ne désirant pas partager toutes ses informations, filtre quelques informations afin de conserver un sentiment de supériorité et de garder son pouvoir. En outre certains experts, possédant des connaissances que les autres n'ont pas, cherchent à se tailler un territoire où chacun individuellement serait tranquille et où il pourrait être reconnu comme expert en fournissant au compte-gouttes l'information susceptible d'être nécessaires à ses collègues de travail. La rétention de l'information reste un signe de pouvoir.

#### **2.c Perception**

---

<sup>19</sup> Abdelkrim BOUHAFS, Opcit p 132

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

La perception représente souvent une limite majeure, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. Elle dépend des expériences passées et du vécu actuel de chaque personne. La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent entendre. L'information qui ne correspond pas à leur attente a tendance à être rejetée. Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, son expérience, sa formation ou selon ce qu'il a cru voir, entendre ou sentir. Ainsi, si ces éléments sont défavorables par rapport à l'émetteur de l'information, il y a de fortes probabilités que l'employé rejette, même inconsciemment, le contenu de la communication. Dans le cas contraire, le récepteur est susceptible d'accepter toute l'information communiquée, c'est ce qu'on appelle « l'effet halo ».

### **2.d Attitudes**

Les attitudes peuvent se définir comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose. Elles peuvent former un ensemble de jugements et de tendances poussant l'individu à agir dans un tel ou tel sens en situation de communication. Certaines attitudes influencent temporairement le comportement alors que d'autres marquent profondément, voire définitivement, la vie de l'individu.

Les attitudes peuvent être d'ordre individuel ou collectif ou encore de nature consciente ou inconsciente. Dans tous les cas, il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication. Les individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois il est difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de rejet, etc., pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication. Cette difficulté est due aux événements émotionnels tels que la peur, l'évaluation hâtive, l'inattention, qui peuvent bloquer le processus de communication.

## **3 Limites Sémantiques**

### **3.a Facteurs d'interférence**

De multiples facteurs liés au langage utilisé agissent négativement sur la compréhension du message. Ces facteurs sont le vocabulaire inadéquat, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, le défaut d'agencement des idées, les phrases mal choisies, le ton élevé de la voix, les mouvements incompréhensibles du corps, etc. ces facteurs ajoutés à des différences de niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur, à

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

l'imprécision des mots à la méconnaissance et aux différences culturelles sont autant de facteurs qui peuvent interférer et rendre l'échange difficile.<sup>20</sup>

### **3.b Interprétation personnelle**

La signification que chaque individu donne aux mots lui est propre. Il faut veiller à rendre adéquat le message à transmettre de façon à ce que le récepteur comprenne le message exactement et selon le sens que l'émetteur a voulu faire comprendre.

### **3.c Mal formulation du message**

Advenant que le message à transmettre soit formulé vaguement, le récepteur aura de la difficulté à comprendre. Toutes les erreurs concernant la sémantique peuvent entraîner des coûts inutiles au cours de la vie de l'organisation. Un message mal formulé peut signaler l'intégrité douteuse de l'émetteur face au récepteur, un manque de confiance en lui, surtout s'il a déjà commis des erreurs de jugement qu'il a pris de mauvaises décisions dans le passé.

### **3.d Mal adaptation au récepteur**

Aux incompréhensions dues à l'hermétisme du langage de l'émetteur s'ajoutent les incompréhensions dues aux interprétations subjectives du langage liées au récepteur. Cet état de chose favorise la création d'un écart entre le sens réel du message ( ce que l'émetteur veut transmettre) et le sens interprétatif ( sens donné au message par le récepteur. En tout état de cause, la communication efficace nécessite l'adaptation du langage utilisé à la capacité compréhensive de récepteur. La communication doit donc se faire dans le langage du récepteur et selon ses conditions, si non, le message ne sera pas compris.

## **4 Limites Organisationnelles**

### **A- Facteurs pouvant modifier le message**

La circulation de l'information dans l'organisation s'avère difficile quant elle se heurte à la déformation de l'information originale. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune de ses étapes le message subit une modification plus ou moins importante. La modification peut être due aux facteurs suivants :

---

<sup>20</sup> Abdelkrim BOUHAFS ,Opcit p 134

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

Le court-circuitage de l'information par les responsables produit trois distorsions sont fréquemment observées dans la communication en entreprise, à savoir, la filtration, la censure et l'exagération.

### **1. La filtration**

C'est une présentation sélective du contenu du message. Certains éléments sont carrément retirés du message. La communication descendante est généralement filtrée par le responsable du fait que certaines informations sont jugées inutiles pour les niveaux subalternes. On constate qu'il est souvent expliqué aux employés ce qu'ils doivent faire, mais on leur dit rarement pourquoi ils doivent le faire. Le message peut être filtré pour prévenir certaines réactions négatives de la part des employés. La communication ascendante, est-elle aussi souvent filtrée, pour ne pas dire automatiquement, et ce pour être plus agréable et moins négative pour le premier responsable. La communication latérale est filtrée pour d'autres motifs, comme par exemple une compétition entre deux employés aspirant aux mêmes rétributions organisationnelles telles que la promotion ou la reconnaissance du responsable immédiat des deux employés.

### **2. La censure**

C'est une omission volontaire de certaines parties importantes du message jugées non propices, ou pouvant perturber le récepteur. Riggio, R.E (2000) rapporte que des études ont mis en évidence un phénomène de rétention de certaines informations, lorsqu'elles sont mauvaises et peuvent altérer l'efficacité et la continuité de l'organisation.

### **3. L'exagération**

C'est une distorsion qui consiste à élaborer, ou à amplifier certains éléments du message. L'exagération vise toujours à attirer l'attention de certaines personnes ; ils exagèrent l'importance d'un fait et de son impact. Dans une communication descendante un supérieur peut exagérer en disant par exemple : si le rendement ne s'améliore pas, plusieurs employés vont perdre leur emploi. En communication ascendante, l'employé exagère en présentant un problème de communication entre deux employés comme une crise au sein de l'entreprise.

## Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines

---

Ainsi, nous l'avons vue, la communication formelle n'est pas le seul acteur sur le plan de l'information de l'employé en communication interne, celui-ci en étant particulièrement friand. Toutefois, il ne faut pas voir dans ces différents médias une source de concurrence mais plutôt comprendre la position particulière que tient la communication managériale au milieu d'eux.<sup>21</sup>

### **B- Résultat de la modification**

Il en résulte que le récepteur reçoit au bout de la chaîne un « squelette » du message. L'effet de cette chaîne sur le message dépend de la taille et de la structure de l'organisation. Généralement, les grandes organisations établissent des structures qui régularisent les relations de pouvoir en définissant les champs et les conditions d'exercice, mais il est probable que la multiplication des niveaux hiérarchiques affaiblisse le message à mesure qu'il se diffuse : par exemple, il est possible que le message soit bloqué au niveau des cadres intérimaires soit parce qu'ils perçoivent mal le message, soit qu'ils ne savent pas jouer le rôle de relai. La tendance à aplatir la hiérarchie à l'avantage de permettre la circulation rapide de l'information et de renforcer l'exactitude du message.

Il faut également se rappeler que **la crédibilité d'un média provient de sa réactivité**. Les employés n'aiment pas apprendre de l'extérieur qu'un événement important dans la vie de la société va se produire ou s'est produit, que est encore grave. Étant directement liée à la direction, la communication interne se distingue des autres sources d'information par le fait qu'elle agit en qualité officielle. Elle est donc un moyen privilégié pour communiquer.

Nous nous sommes efforcés dans cette première partie de situer la communication interne au sein de l'entreprise. Pour cela nous avons défini sa position dans la hiérarchie et avons également constaté qu'elle n'était pas un agent isolé mais une partie des nombreuses communications de l'entreprise. Des nombreux acteurs agissent autour d'elle et elle est totalement intégrée à cet ensemble, ayant sa place à part entière et son rôle à jouer. Les interactions entre ces entités sont multiples et indispensables mais l'essentiel est de toujours garder la cible, le salarié, au centre du processus.

---

<sup>21</sup> Abdelkrim BOUHAFS, Opcit p 135

### **Section 3 : L'impacte de la communication interne sur les ressources humaines**

#### **Introduction**

A ce niveau de notre recherche, nous connaissons les objectifs, les cibles, les outils et stratégie de la communication interne ; à présent nous allons mettre l'accent sur l'influence de la communication interne sur le service ressource humaine.

#### **3.1 Le lien entre communication interne et GRH**

Ce n'est pas un hasard si la communication interne est rattachée à la DRH dans plus de la moitié des cas : c'est en raison de la complémentarité évidente entre les objectifs de l'une et de l'autre, à telle enseigne que parfois la communication interne est considérée comme une sous-fonction de la DRH. Dans d'autres cas cependant, la direction de la communication interne est autonome. Parfois, mais plus rarement, la communication interne est rattachée à une direction de la communication avec la communication financière, commerciale et institutionnelle.<sup>22</sup>

##### **■ Les trois niveaux de la DRH**

Sans porter de jugement sur un choix de structure qui dépend de nombreux facteurs, il est utile de situer la communication interne par rapport à la DRH car leurs deux missions sont très complémentaires. La DRH peut être présentée à partir d'un découpage en trois niveaux : administratif, opérationnel et stratégique.

- Si le niveau administratif (paye, déclarations, gestion des données individuelles) demeure toujours très important, il n'est pas en synergie directe avec la communication interne.
- Le niveau opérationnel consiste à offrir des prestations de service. Un recrutement, une mobilité, une augmentation individuelle sont autant d'actes de GRH réalisés ou simplement supervisés par des

---

<sup>22</sup> La section 3 n'est pas écrit pas Jacques IGALEN : Jean Marc Décaudin, Jacques IGALENS avec collaboration de Stéphane Waller ; la communication Interne =Stratégie et Technique 3<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, 2013 P.22

## Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines

---

responsables de ressources humaines, dans la mesure où de plus en plus d'entreprises optent pour un partage de la fonction personnelle avec les opérationnels. La communication interne et les prestations de GRH sont en étroite relation car fondamentalement elles agissent sur les mêmes motivations, elles influencent les mêmes ressources individuelles et parfois leur complémentarité est si étroite qu'il importe de préciser les frontières.

Les spécialistes de GRH et de psychologie sociale ont forgé d'utiles concepts pour rendre compte du comportement de l'homme au travail, la satisfaction, la motivation, l'implication, l'engagement, la mobilisation, etc. Sans entrer dans des subtilités théoriques, il s'agit souvent de décrire des attitudes ou des comportements désirés, d'en comprendre les ressorts et les antécédents pour favoriser leur apparition et si possible leur pérennité. C'est en ceci que la communication interne apporte sa contribution car chacun de ces états recherchés pour le salarié (satisfaction, motivation, implication...) suppose que ce dernier soit non seulement informé mais qu'il puisse réagir et qu'il sente que son point de vue est pris en considération, soit parce qu'il exerce une influence, soit parce qu'il obtient des signes de reconnaissance (parfois le premier signe de reconnaissance est une réponse.) Le simple énoncé de cette nécessité suffit à prouver que la communication interne en tant qu'activité est l'affaire de tout un chacun (de même que l'on a pu écrire Tous DRH).

Lorsqu'on aborde le domaine des relations sociales qui sont toujours sous la responsabilité de la DRH, la délimitation des frontières s'impose car la gestion des relations sociales comporte des activités d'information, de consultation, de négociation dont la ressemblance avec la communication interne apparaît évidente. Ici c'est la nature de l'interlocuteur plus que la nature de l'activité qui crée la différence.

- Au niveau stratégique enfin, la DRH apporte sa contribution à réflexion menée par la direction générale. Elle apporte évidemment le concours des politiques RH à la mise en œuvre des orientations stratégiques et sur ce point la relation avec la communication interne est de nouveau très

## Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines

---

étroite dans la mesure où l'une et l'autre n'ont pas une simple mission de présentation ou d'explication mais visent à une véritable appropriation.

### 3.2 La communication interne et les politiques 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<sup>23</sup> 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.

La communication interne dans ces entreprises, telles que France Télécom ou EDF, est donc fortement conditionnée par la négociation sociale et les grands textes

---

<sup>23</sup> John Langshan Austin a prêté une attention particulière à un certain type d'énoncée qu'il qualifie de « performatif » (de l'anglais « to perform » = faire, accomplir.

4 « Construire une politique RH », Etude Entreprise personnel Juillet 2005, n°254  
Opcit p. 33

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

que sont les accords conclus nationalement ou localement avec les syndicats, s'accompagnent de modes de communication plus discrets entre partenaires sociaux, les « coulisses » de la négociation. Bien entendu les supports de communication interne seront souvent issus de la matrice juridique, ce qui explique à la fois une certaine pesanteur et une abondance de textes souvent complexes et faisant une place surabondante à des définitions ou à des attendus.

Dans le deuxième modèle, celui de la mobilisation ; « communiquer c'est vouloir influencer autrui ». La politique RH est constituée 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 divisionnalisée 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 Neuro-Linguistique 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 » :

## Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines

---

« 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 affermir 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. »<sup>24</sup>

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

---

<sup>24</sup> Jean Marc Décaudin, Jacques IGALENS avec collaboration de Stéphane Waller ; la communication Interne =Stratégie et Technique 3<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, 2013 P.26

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

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.

## **Chapitre 2 : La relation entre la communication interne et les ressources humaines**

---

### **Conclusion du chapitre 2**

La communication interne est devenue essentielle dans les organisations car elle permet à chaque salarié de situer son travail dans un ensemble plus vaste qui lui donne du sens. Elle est aussi une condition de motivation et de l'efficacité. Pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés par la direction, la communication interne doit procéder à une segmentation qui permet de définir des cibles. S'il convient de conserver présent à l'esprit que le manager est le maillon indispensable de la chaîne de communication, les techniques et les moyens à la disposition de la fonction communication sont nombreux : journal d'entreprise, communication électronique, organisation d'évènement. C'est de la combinaison de ces moyens, mix-communication, ainsi que du contrôle de leur application que provient le succès de la communication interne.

# **Chapitre 3 : CAS CONFECTIO NUMIDIA**

### **Introduction chapitre3**

L'Objectif de ce travail recherche n'est pas de faire une revue exhaustive de la littérature, mais de réaliser une étude empirique qui puisse apporter une valeur ajoutée pour l'entreprise algérienne.

Ce travail vise à démontrer les changements profonds qui sont en train d'être opérés dans les entreprises algériennes, quelque soit des entreprises publiques ou privées. Des changements qui placent l'individu au centre du processus de création de la valeur et richesse pour l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons aborder en section 1 (la présentation de CONFECTION NUMIDIA), puis la section 2 (de la CI au sein de l'entreprise CN) et enfin la section 3 (Interpréter les résultats de l'entretien).

## **Section 1 : Présentation de Confection Numidia**

### **Introduction**

L'entreprise Confection Numidia est une entreprise textile.

Dans cette section nous allons aborder en premier lieu, l'évolution de l'entreprise et en dernier lieu présenter l'organigramme de l'entreprise avec des explications à l'appui.

### **1.1 Evolution sur Confection Numidia**

Créée le 02/01/1998 CONFECTION NUMIDIA était une Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)+. Sise au 11<sup>ème</sup> Rue Kerrad Rachid à 1.5km du centre ville de Tizi-Ouzou. Elle est issue de la filialisation de l'unité ECOTEX de Tizi-Ouzou qui a procédé en janvier 1998 à une dévolution du patrimoine au profit de l'EURL Confection NUMIDIA. Et aujourd'hui EPE/C§H fashion /SPA UNITE CONFECTION NUMIDIA

Le Capital de l'entreprise s'élève à 594740000 ,00 DA.

Depuis le mois de janvier 2018, l'entreprise met en application de l'ISO 9001 version 2015 spécifie les exigences relatives au système de management qualité (SMQ, ISO 9001/15) certifié par un organisme Allemand.

L'activité principale de cette filiale est la confection de divers articles(veste et pantalon ou costume de travail, combinaison de travail selon le modèle demandé, la salopette de travail, la tenue de sécurité de différents modèles, la tenue des pompiers, la blouse de travail tous les modèles ( pour médecin en bleu et pour femme de ménage en rose ou bleu claire, les tenues de cuisine complète veste et pantalon , tablier et torque ) les casquettes , elle est spécialisée dans les vêtements professionnelle et sport wear.

L'effectif de l'entreprise est de 138 personnes dont 26 hommes et 112 femmes

### **1.2 L'organigramme de CONFECTION NUMIDIA**

Comme le montre l'organigramme ci-dessous la structure de l'entreprise est composée d'une direction générale et de six (6) services contenant chacune des sections qu'on explique le rôle respectif.

La Direction d'unité gérant coordonne de façon synergique les relations de tous les services, soit directement ou indirectement, quelque soit leur degré d'importance, le directeur générale gérant joue également le rôle de manager.

*SECURITE* : Ce service se charge du contrôle de tout personne, marchandise ou véhicule... les mouvements (entrer et sorti) de l'entreprise.

*SECRETARIAT* : se charge du calendrier du Directeur d'unité et des ordres provenant de la DIRECTION GENERALE

*Service Finance/Comptabilité* : Le chef de ce service Cordonne la section comptabilité, la section comptabilité analytique, et Caissier principal. Ces derniers ont pour fonction l'enregistrement, le traitement et la diffusion de l'information financière de l'entreprise ainsi que de la gestion du budget de cette dernière.

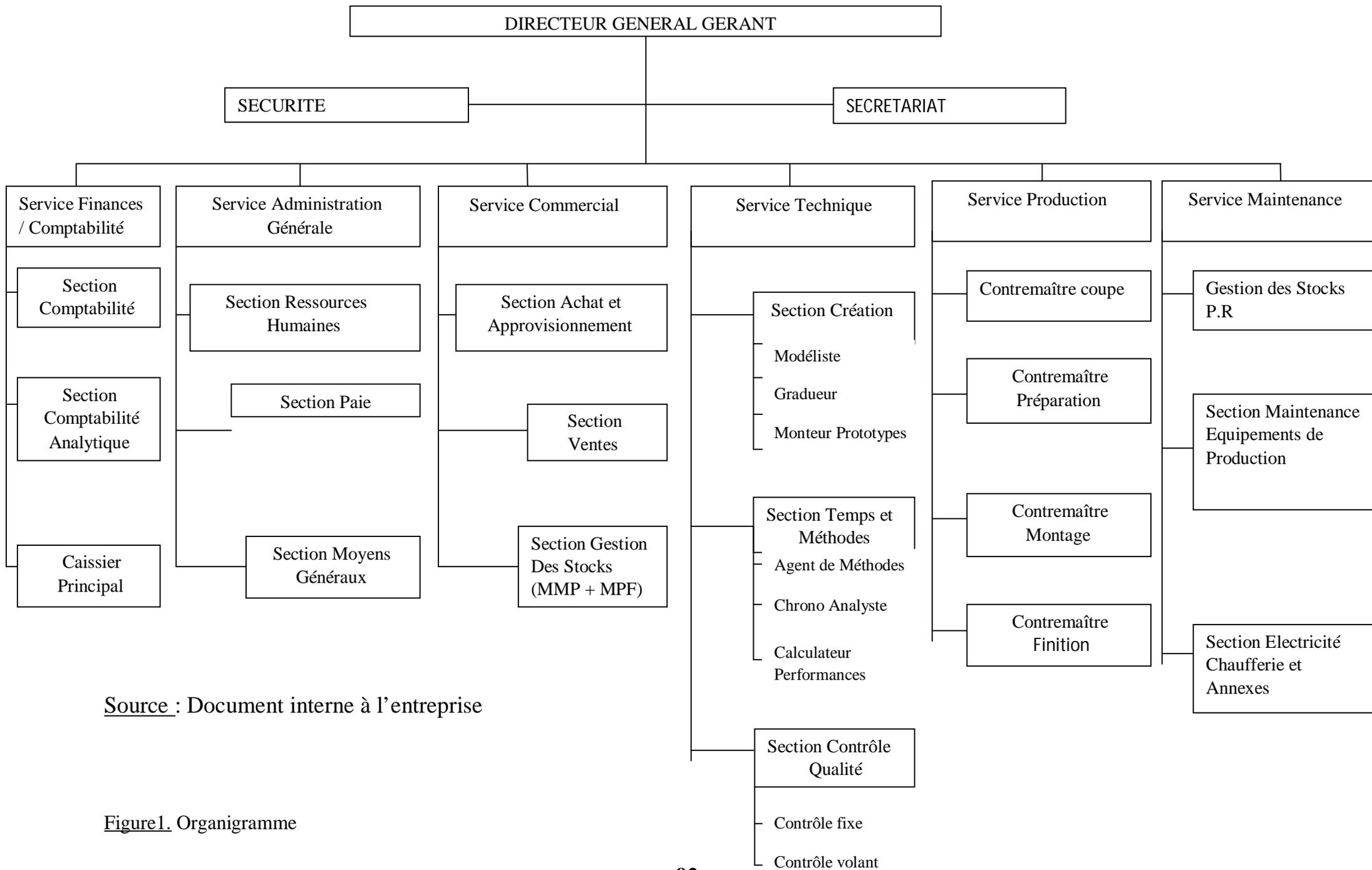
*Service Commercial* : coordonne les services approvisionnements (concerne l'achat des matières premières et tout autre besoin relative à l'entreprise) et les services ventes (la livraison des produits finis commandés en respectant le délai de livraison) et le stockage des matières premières et produits finis.

*Service Administration Générale* : Constitué de la section Ressource Humaine (qui a pour fonction le recrutement, la formation, la gestion des carrières...); la section paie (juste la rémunération du personnel) et la section moyens généraux

*Service Technique* : C'est l'étape précédent la production, constituer des sections création, Section temps et méthodes et section contrôle qualité.

*Service production* : joue un rôle primordiale dans l'entreprise, il se charge des étapes de la fabrication(le coupage des tissus, la préparation, le montage, la finition)

*Service maintenance* : assure la gestion du stock, le maintien des équipements de production et la section Electricité (chaufferie et Annexes)



Source : Document interne à l'entreprise

Figure1. Organigramme

## **Section 2 : La communication interne au sein de CONFECTIO NUMIDIA**

### **Introduction**

Constaté la réalité sur la communication interne au sein d'une entreprise est une chose totalement contraire à étudier la théorie sur la communication interne à travers les ouvrages, les articles et les sites internet.

Nous allons exposés des informations concrètes de l'entreprise.

### **2.1 Les moyens de communication interne utilisée au sein de l'entreprise**

#### **2.1.1 Les moyens oraux :**

**Le téléphone :** C'est un outil considéré comme essentiel dans la communication de l'entreprise, il contribue à la communication interne et / ou externe. Il existe dans tous les différents services garantissant ainsi une liaison permanente entre eux, et une circulation rapide de l'information. En plus de cela quatre 4 chefs services de l'entreprise ont un portable spécialement pour le travail.

**Réunion :** Elle se fait au minimum une fois par trimestre, et à chaque fois que le Directeurs juge nécessaire.

#### **2.1.2 Les moyens écrits :**

**Tableau d'affichage :** Dans chaque service, il existe un tableau d'affichage sur lesquels elles sont affichées les notes d'information. Ces tableaux portent des informations de nature différentes et utilisés en principe pour leur large capacité à diffuser l'information pour l'ensemble du personnel de C N.

**Le faxe :** Le faxe n'est disponible que pour certains service tels que service achat en raison de sa nécessité dans l'accomplissement de quelque tâches.

#### **2.1.3 Les moyens informatiques :**

**L'email :** souvent utilisée par des clients

**L'intranet :** Un réseau interne dont se sert l'entreprise pour communiquer

## **2.2 Le système de management qualité de CN**

Premièrement, mettons l'accent sur l'adoption système management qualité par Confection Numidia relevant d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité. (SMQ, ISO 9001/15) Ce dernier a exigé un plan de communication interne au sein de l'entreprise.

### **2.2.1 Plan de communication interne de l'entreprise (PCI)**

Le PCI est un document qui détaille les objectifs de l'entreprise, facilite la communication en informant et sensibilisant les salariés sur les prises de décision.

#### ***Explication brève du PCI***

La 1<sup>ère</sup> ligne : le Directeur Générale organise une réunion avec les chefs section (encadrement) pour les informés d'un Revue de Direction qu'il a l'obligation de diffuser une fois par année, dans l'objectif d'améliorer les décisions du SMQ, des informations, et des besoins en ressources.

4<sup>ème</sup> ligne : La Direction générale+les responsables se charge d'afficher tout information important dans les tableaux d'affichages qui se trouvent dans chaque services et ceux à chaque fois que c'est nécessaire.

La dernière ligne : A chaque fois que c'est nécessaire, une communication Orale (hors réunion et téléphone) s'impose entre la direction générale, les responsables des services, employés, encadrement. Le but est de parler de la communication, l'information et la sensibilisation.

Tableau n°2 : Plan de Communication Interne

<b>Message (Quoi communiquer)</b>	<b>QUI communique</b>	<b>Récepteur</b>	<b>Comment</b>	<b>Quand</b>	<b>Objectif</b>
<b>Revue de Direction</b>	Directeur Général	encadrement	Diffusion électronique + support papier + réunion	1 fois / année	Diffusion des décisions d'amélioration du SMQ, des informations et des besoins en ressources
<b>Réunion de Sensibilisation</b>	Direction + pilotes	Tous les employés	Tenue d'une réunion	à chaque fois que nécessaire	Sensibilisation sur les questions du SMQ
<b>Réunion Encadrement</b>	Directeur Général, responsable des services	Encadrement, parties intéressées	Tenue d'une réunion	à chaque fois que nécessaire	Communication, information et prise de décision
<b>Affichage (notes, affiches de sensibilisation SMQ, ...)</b>	Direction Générale + responsables	Tous les employés, parties intéressées	Affichage dans les tableaux dédiés à cet effet (Direction)	à chaque fois que nécessaire	Sensibilisation, information
<b>Envoi de courrier sur support papier</b>	Direction Générale + responsables	Employés, encadrement, Groupe, parties intéressées	Envoi de courrier sur support papier (voie postale, de main à main)	à chaque fois que nécessaire	Communication, information et sensibilisation
<b>Mail (courrier électronique)</b>	Direction Générale + responsables	Encadrement, parties intéressées	Envoi de mail	à chaque fois que nécessaire	Communication, information et sensibilisation
<b>Téléphone</b>	Direction Générale + responsables	Tous	Appel téléphonique	à chaque fois que nécessaire	Communication, information et sensibilisation

<b>Fax<sup>1</sup></b>	Direction Générale + responsables	Encadrement, groupe, parties intéressées	Envoi de fax	à chaque fois que nécessaire	Communication, information et sensibilisation
<b>Brochures et plaquettes</b>	Direction Générale et commerciale	Clients	Diffusion de brochures et de plaquettes	à chaque fois que nécessaire	Publicité, information
<b>Communication orale (hors réunion et téléphone)</b>	Direction Générale, responsables de services, employés, encadrement	Direction Générale, responsables de services, employés, encadrement	Le parler	à chaque fois que nécessaire	Communication, information et sensibilisation

---

<sup>1</sup> Document interne à EPE/C§H fashion/SPA UNITE CONFETION NUMIDIA

## **2.3 La relation entre la communication interne et le plan de formation**

Le plan de formation est un programme annuel ,semestriel , ou trimestriel de formation à l'interne ou à l'externe prévue et destinée à tous les cadres , maîtrise, et exécution (personnel) de l'entreprise dans le but d'améliorer la qualité de leur travail et atteindre les objectifs fixé par l'entreprise. Et pour cela, le personnel a besoin d'être motiver or la motivation ne nait pas le fruit du hasard. Ce dernier est possible à partir d'une situation, d'une reconnaissance des efforts, d'une récompense, d'une rémunération en nature ou numéraire ou à partir d'un conseiller. Tout ce dernier ce transmet par une communication

### **2.3.1 Le plan de formation**

Les formations au sein de l'entreprise concerne tous les employés mais sont prioritaire les faibles (un ouvrier qui après plusieurs suivi par son responsable constate qu'il n'atteint pas l'objectif prédéfinis). Les formations sont deux types : à l'interne et à l'externe .Après la formation, l'entreprise assure le suivi des personnels formé grâce à **une fiche d'évaluation des compétences**. Ce dernier a pour but de confirmer ou non que la notion à acquérir pendant la formation, pour qu'il s'en serve dans l'atteinte de leur objectif.

Au sein de l'entreprise C-N, il y a trois documents qui sont établie : la Fiche d'évaluation de la formation à Froid, la Fiche d'évaluation de la formation à chaud et la Fiche d'évaluation de la performance (Compétence) pour suivre de prêt les formation(**Voir annexe**).

Tableau n°3: Programme annuelle du plan de formation

N°	Thèmes	Structures	Catégorie socioProfessionnelle ciblée	Nombres des participants	Volume horaire	1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>eme</sup> Trimestre	3 <sup>eme</sup> Trimestre	4 <sup>eme</sup> Trimestre
1	Formation sur équipements spéciaux (interne)	maintenance	Cadres	03	352h	x	X	x	x
2	Formation sur la passe poileuse (interne)	fabrication	exécutions	17	352h	x	X	x	X
3	Formation sur le doubleaiguillée (interne)	fabrication	exécutions	18	352h	x	X	x	X
4	Formation sur la machine plate (interne)	fabrication	exécutions	26	352h	x	X	x	X
5	Formation bras déporté (interne)	fabrication	exécutions	17	352h	x	X	x	X
6	Formation bras déporté (interne)	fabrication	exécutions	23	352h	x	X	x	X
7	Formation sur juteuse (interne)	fabrication	exécutions	03	352h	x	X	x	x
15	Initiation à l'outil informatique (externe) Excel avancé	Personnel numidia utilisant l'outil informatique	Cadres et maitrises	06	31h		X		
16	Comptabilité analytique (INSIM)	Comptabilité	Cadre et maitrises	02	16h		X		

## **2.4 Plan d'audit**

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Soit: « Tout ce que devrait faire un manager pour s'assurer de la bonne maîtrise de ses activités, s'il en avait le temps et les moyens »

Et au sein de CONFECTION NUMIDIA , précisément dans la section Ressource Humaine il y a des personnels qui ont fait une formation d'audit et l'applique dans les différents autres service production , et ensuite fait un rapport d'audit sur le service de production en mentionnant les critiques et recommandation tout en étant professionnel (être impartiale, se concentrer sur l'efficacité du travail , motivé par la concurrence donc obligé de ne pas tenir compte des liens affectifs ). Il est également de même pour les autres services.

### **2.4.1L'audit de la communication interne**

Conduire un audit signifie établir le diagnostic d'une situation dans une perspective de compréhension et prise de décision. L'objectif global est de comprendre les caractéristiques d'une situation présente et les intégrer dans la conduite d'un projet en cours.

Les démarches d'audit sont adoptées dans la plupart des domaines de l'entreprise : audit financier, audit informatique, audit commercial (étude de marché), audit social, audit de qualité, audit de communication.

L'audit est le point de rencontre de deux logiques :

- *Une logique de veille.* Il s'agit d'être à l'écoute de l'environnement externe et interne de l'entreprise. En 1994, le rapport Martre, consacré à « l'intelligence économique et la stratégie des entreprises », soulignait le retard spécifiquement français dans la maîtrise du processus information-innovation-compétitivité<sup>2</sup>. Le

---

<sup>2</sup> Nicole D'ALMEIDA , Thierry LIBARET. La Communication interne des entreprises ; 7<sup>ème</sup> Edition DUNOD ;2014 ;P 73

rapport Carayon remis en 2003 sur ce même sujet, revient quasiment aux mêmes conclusions et préconise un dispositif public de veille. Dans les grandes entreprises ont été créées des structures dont la mission est de surveiller l'innovation technologique, l'évolution des marchés et des réglementations, l'état d'esprit des consommateurs et le climat social interne. Exercer une veille consiste à relever à la fois les tendances, de discerner des indices et de construire des indicateurs.

- *Une logique de gestion et de développement.* L'audit répond aux besoins des dirigeants chargés de concevoir et de conduire la stratégie de l'entreprise. L'audit permet d'évaluer une situation en termes d'efficacité. Il consiste à dresser le constat d'une situation en mettant en évidence ses caractéristiques (sous forme de points forts et de points faibles).

L'audit est un instrument qui permet d'observer l'entreprise dans son fonctionnement, ses résultats, ses dysfonctionnements, ses menaces et opportunités. Il permet d'évaluer la capacité d'autorégulation d'une organisation. C'est donc un outil stratégique qui met en lumière des écarts par rapport à des objectifs et des prévisions.

L'audit vérifie la cohérence de la politique de communication et la gestion de résultat obtenus. Il permet d'évaluer les ressources et les contraintes de l'organisation dans le domaine de la communication.

## PROCES VERBAL DE REVUE DE PROCESSUS

Date : 02/07/2017

Processus : GRH

Liste de présence :

Nom	Prénoms	Fonction	Visa
		Responsable ADM Auditrice Chargé d'étude	

Mesure des indicateurs :

Indicateur	Prévu	Réalisé
Taux de réalisation du plan de formation	100%	66%
Efficacité des recrutements	80%	/ %

1. Identification des causes en cas d'objectif non atteint :

Plan de formation annuel

2. Acton corrective à mettre en place :

Réalisation de la formation dans les délais prévus

3. Analyse générale et proposition d'amélioration

/

/

4. Revue des actions engagées face aux risques et opportunités :  
Rigueur dans l'application du règlement intérieur pour réduire le  
taux d'absentéisme

**Commentaire sur le Procès Verbale de Réunion :**

- Nous remarquons une Réalisation de 66% des objectifs fixés (ce qui est acceptable, car cette réunion a eu lieu 6 mois après l'établissement du programme et le programme est annuelle )

-Concernant l'efficacité de recrutement il y a eu un taux de réalisation de 100% vu que c'est un programme semestriel

**Tableau n°7 : Les objectifs D’Audit de la GRH**

**Processus : GESTION RESSOURCES HUMAINE**

**Mois :.....**

Indicateur	Mode de calcul	Objectif	Résultat	Fréquence	Responsabilité
Taux de réalisation du plan de formation	(Nombre de formation réalisées /Nombre de formations planifiées) x 100°/°	100%		Annuelle	Pilote du processus GRH
Efficacité des recrutements	(Nombre de périodes d’essais concluantes/ Nombre total des périodes d’essais) x 100°/°	80%		Semestriel	Pilote du processus GRH

**Date :**

**Visa Directeur :**

**Visa Pilot**

### **Section3 : Interprétation des résultats de l'entretien**

Pour obtenir des informations qualitatives, j'ai préparé une grille d'entretien et j'ai eu la possibilité de faire 9 entretiens au sein de Confection Numidia. Dans la suite je ferais part des réponses obtenues de ces entretiens, des réponses attendues, des observations dégagées et enfin des recommandations.

#### **3.1 Les questions posées lors de l'entretien :**

##### **A- Question fermée**

1- Avez-vous déjà traité du sujet de la communication interne et est-ce que vous êtes au courant de l'existence d'une structure de la communication interne et de ses missions (une direction ou un service chargé de la communication interne) ?

**Réponse Attendu :** Oui ou Non

**Réponse Obtenu :** Non (4) et Oui (5)

2- Que représente la communication interne pour vous ?

**Réponse attendu :** Un moyen d'information, Un moyen pour accomplir des tâches, Un moyen de motivation, Un outil pour renforcer l'esprit d'équipe, Autre...

**Réponse Obtenue :** Un moyen de motivation (2) et un outil pour renforcer l'esprit d'équipe (3), un moyen d'accomplir une tâche (2), un outil pour renforcer l'esprit d'équipe (2)

3- Comment trouvez-vous la circulation de l'information dans votre service et dans l'entreprise en générale ?

**Réponse Attendu :** Mauvaise, Moyenne, Bonne, Très bonne

**Réponse Obtenu dans le service :** Mauvaise (1), Moyenne (5), bonne (3)

**Réponse obtenu dans l'entreprise en générale :** Mauvaise (1), Moyenne (6), Bonne (2)

4- Quelle est l'importance de la communication interne ascendante dans votre entreprise ?

**Réponse attendu:** Aucun rapport, Facultative, Nécessaire

**Réponse Obtenu :** Nécessaire (9)

5- Quelle est l'importance de la communication interne descendante dans votre entreprise ?

**Réponse attendu :** Aucun rapport, Facultative, Nécessaire

**Réponse Obtenu :** Nécessaire (9)

6- Quelle est l'importance de la communication interne dans la motivation du personnel ?

**Réponse attendu :** n'est pas importante, peu important, important, très important

**Réponse Obtenu :** N'est pas important (0), Peu Important(2), Important (5), Très important (2)

7- Qu'est-ce qui vous motive le plus au travail ?

**Réponse attendu :** Rémunération, Avoir la chance d'accéder à l'avancement professionnel, Avoir le sentiment d'être important, Autre...

**Réponse obtenu :** Avoir la chance d'accéder à l'avancement professionnel (2), Rémunération (2), Avoir le sentiment d'être important (3), Autre... (2)

### **Question Ouverte**

8- Comment motivez-vous les salariés ?

**Réponse obtenu:** A l'aide de la formation, la rémunération en fonction des résultats atteint dans une journée (par exemple lorsque les ouvriers font de la couture des vêtements professionnel, au préalable il est défini comme objectif 10 à atteindre par jour ; mais lorsque l'ouvrier dépasse largement l'objectif fixée (soit 15, ce nombre est comptabilisé et on récompense ça rapidité et efficacité.

2<sup>ème</sup> exemple de motivation : un personnel m'a avoué franchement que ce qui le motive c'est le fait survenu aux besoins de sa famille femme et enfants (nourrir, vêtir, loger, s'instruire, la sécurité et la santé)

### **Commentaire :**

Les modalités utilisés pour motiver les ouvriers sont tout à acceptable, il faut reconnaître que chaque salarié a fond de lui une motivation personnel s'une manière ou d'une autre sans

ça il ne s'aurait fait un contrat avec l'entreprise, et aussi s'il a trouvé mieux dans une autre entreprise il ne serait pas là.

9- Que pensez-vous de l'implication du personnel aux travaux ?

**Réponse Obtenu :** Le cadre que j'ai interviewé à au moins 15ans d'expérience dans l'entreprise et il ma fait une petite historique de comparaison des ouvriers qu'il formait aux débuts de sa carrière et maintenant. Il y a 15ans, existait les vieux machines et les ouvriers faisait la couture des tissus, vêtements ou salopettes, ils atteignaient au moins 10 tissus par jour. Mais aujourd'hui avec les nouvelles machines et équipement, les ouvriers n'arrivent pas à atteindre 5 salopettes par jour.

**Commentaire :**

Il est claire que les ouvriers d'aujourd'hui ne sont pas compétent, n'ont pas les qualités requises pour exercé cet emploi, et ces résultats reflètent leur bas niveau dans ce secteur.

10- Est-ce que la communication interne contribue telle à un climat social favorable ?

**Réponse Obtenu :** les personnels étaient un peu réservé sur cette question ils ont juste avoué que l'ambiance était normal, l'entente n'est pas à 100% et comme dans tous les entreprises il existe des problèmes.

**Commentaire :**

C'est sur que le climat sociale n'est pas favorable dans l'entreprise, vue les obstacles précédemment cité aussi

11- Quelles sont les obstacles qui vous empêchent de mieux communiquer ?

**Réponse attendu :** Le cotexte de communication (le message, les communicants), La fiabilité des moyens de communication utilisés, Absence d'une culture d'entreprise, Existence des empêchements administratifs, Autres.

**Réponse obtenu :** Absence d'une culture d'entreprise

**Commentaire :**

Ce personnel exprime qu'il est limité par le manque de culture d'entreprise, autrement dit il n'existe pas un mode de pensée et d'action habituel plus ou moins partagé dans l'entreprise.

12- Quels sont les genres de problème de communication interne rencontrés au sein de Confection Numidia ?

**Réponse Obtenue :** Les retards de paiement de salaire, le comptable informe un cadre que le salaire a été versé dans son compte mais lorsque ce cadre va vérifier il n'y a pas eu de transfert de son salaire dans son compte. (C'est un problème vécu au sein de Confection Numidia)

**Commentaire :**

La rétention de cette information est vraiment de mauvaise foi, et normalement il doit avoir des mesures de sanction pour des actes pareils.

**3.2 Observation dégagées :**

A travers l'entretien réalisé sur 9 employés de l'entreprise, on a pu tracer un aperçu sur l'état de la communication interne dans l'entreprise Confection-Numidia.

J'ai fait ressortir les remarques suivantes :

*1<sup>er</sup> Personnel :* il n'a jamais traité du sujet de la communication interne, et n'est pas au courant d'une structure de CI, ce qui le motive, c'est d'avoir la chance d'accéder à de l'avancement professionnel, le seul obstacle qu'il l'empêche de mieux communiquer est une absence de culture de communication. Et enfin il suggère de mettre en place une structure de Communication interne.

*2<sup>ème</sup> Personnel :* Il a déjà traité le sujet de Communication Interne, est informé d'une structure de Communication Interne, a déjà assisté à des réunions sur la communication interne dans l'entreprise et 2 fois par mois même et dès fois hebdomadaire. Ce qui le motive c'est la rémunération, avoir la chance d'accéder à un avancement professionnel et avoir le sentiment d'être important. Il constate aussi une absence de culture de communication et un

abus d'autorité de la part de ses supérieurs hiérarchiques, ce qui l'empêche de mieux communiquer. Et enfin suggère à l'entreprise plus de formation.

*3<sup>ème</sup> Personnel* : Il a déjà traité du sujet de Communication Interne mais il n'est pas au courant d'une structure de la Communication Interne ; La CI représente pour lui un outil de renforcement d'équipe. Il n'a jamais assisté à une réunion sur la CI ; et il propose un thème abordé sur la réunion " L'importance de la communication au sein de l'entreprise et le bon déroulement de la production". Il ajoute que les réunions se font trois fois par mois. Ce qui le motive c'est avoir le sentiment d'être important et l'expérience professionnelle. Toujours le même obstacle de la communication : absence de culture de communication. Pour améliorer la Communication Interne il propose une bonne entente et un esprit d'équipe.

*4<sup>ème</sup> Personnel* : Il a déjà traité le sujet sur la communication Interne, et sa représente pour lui un outil pour renforcer l'esprit d'équipe. Il est motivé par le fait d'avoir la chance d'accéder à l'avancement professionnel et pense qu'il y a une absence de Culture d'entreprise en suggérant la formation.

*5<sup>ème</sup> Personnel* : Il n'a jamais traité du sujet de la communication interne, et sa représente pour lui un moyen d'accomplir une tâche. Il est motivé par la rémunération et constate aussi une absence de culture d'entreprise. En plus ce personnel ne se sent pas impliqué.

*6<sup>ème</sup> Personnel* : Il n'a jamais traité aussi le sujet de la CI, la CI représente pour lui un moyen d'information, également motivé par la rémunération, il constate aussi une absence de culture d'entreprise.

*7<sup>ème</sup> Personnel* : Il a déjà traité du sujet de la CI et est au courant de l'existence d'une structure, la CI représente un moyen d'information pour accomplir des tâches, et est un outil pour renforcer l'esprit d'équipe, outil d'amélioration. Puis il assiste à des réunions sur la CI et aborde les thèmes suivants (Evaluation de CI, l'amélioration des méthodes de communication), il est motivé par la rémunération, le fait d'avoir le sentiment d'être important et avoir de l'avancement professionnel. Il remarque quand même des entraves à la communication : le contexte de message, l'absence de la culture d'entreprise. Il suggère une formation et une implication du personnel et de favoriser le dialogue.

*8<sup>ème</sup> Personnel* : Il a déjà traité du sujet de la CI et est au courant de l'existence d'une structure, la CI représente un moyen d'information pour accomplir des tâches, et est un outil pour renforcer l'esprit d'équipe, outil d'amélioration. Puis assiste à des réunions portant sur la communication à chaque fin de semaines. Ce qui le motive c'est d'avoir le sentiment d'être important, sensibilisation de personnel pour plus d'implication dans leur travail et exposé leur problème.

*9<sup>ème</sup> Personnel* : Il n'a jamais traité du sujet de la CI mais est au courant de l'existence d'une structure de CI, la considère un comme un moyen d'information. Il est motivé pas le fait d'avoir le sentiment d'être important et remarque une absence de culture d'entreprise.

### **Conclusion Chapitre 3**

L'Entreprise Confection Numidia est une entreprise spécialisée dans la fabrication de certaine gamme de produits (vêtements professionnels, Tenues Institutionnelles, vêtement ville et literie). C'est dans ses buts, que l'entreprise créer un contact à sa manière (tout à faire discutable) avec tous ses personnels pour favoriser un climat de confiance et de compréhension.

Mon plus grand constat commun après interprétation des résultats d'entretiens des neuf personnels est l'inexistence d'une culture d'entreprise au sein de Confection Numidia, et aussi ses mêmes employés ne partage pas les même informations au sein de l'entreprise puisque comment se fait –il que dans le même certains assiste à des réunions sur la CI et d'autre n'en ont aucune idée.

Nous espérons que Confection Numidia tiendra compte de nos obstacles énumérer au sein de l'entreprise, les commentaires et surtout de mettre en pratique les recommandations (ces recommandations sont faite uniquement sur la base l'entretiens réalisé) ci-dessus. Cela permettra d'améliorer considérablement le rendement, augmenter le chiffre d'affaire et les relations entre les employés.

## **CONCLUSION GENERALE**

Comprendre la communication des entreprises nécessite une prise de recul théorique. En effet, toute communication doit être analysée en fonction des fondements théoriques et ne peut être conçue indépendamment de ces théories. De Shannon et Weaver à Petty et Cacioppo, en passant par l'école de Palo Alto, il est possible de cumuler les approches pour en déduire un cadre conceptuel: le modèle de communication, valable pour toute communication, qu'elle émane d'une entreprise ou d'une marque, qu'elle s'adresse à des publics externes ou internes à l'entreprise.

De plus, il convient d'insister sur le fait que la communication d'entreprise est par nature une communication persuasive qui doit contribuer à la rentabilité de l'activité de l'entreprise. Ce cadre théorique incite l'entreprise source de sa communication, à réfléchir sur sa nature et sur les conséquences que celle-ci peut avoir sur l'efficacité de son plan de communication, sur les supports de communication choisis, sur la construction du message...

Surtout, l'entreprise doit être sensibilisée au fait qu'il faut qu'elle connaisse parfaitement les publics auxquels elle s'adresse, à la fois pour être capable de construire une stratégie de communication permanente, et pour être à même d'anticiper les réactions de ces publics<sup>3</sup>.

Ainsi nous avons la communication financière qui vise les actionnaires et leurs montés en puissance, la communication corporate prend en compte la croissante de l'éthique et de l'environnement, la communication de crise pour anticiper les aléas et y réagir au mieux et enfin la communication interne qui cible les salariés pour fédérer les équipes autour de l'entreprise. Ce dernier s'attache à créer un dialogue avec ceux qui font la société tous les jours (les salariés).

La communication interne englobe la communication formelle et informelle au sein de l'entreprise. Des réseaux de communication formelle sont tracés et déterminent qui doit rendre compte à qui, ils reflètent l'organigramme de l'entreprise, et déterminent comment devrait être la communication. Cet aspect formel de l'organisation et de la communication ne

---

<sup>3</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ;Pentacom ,Communication Corporate, interne, financière,marketing b-to-c et b-to-b ; Pearson Education ; 2009 ;France; p 30

peut nous faire oublier que l'organisation est une communauté de personnes, et que la relation entre ces personnes n'obéi pas forcément à l'organisation irrationnelle ou informelle. Tout ce qui précède confirme notre première hypothèse (la communication joue un rôle important dans l'entreprise).

Les moyen écrit ( Journal d'entreprise ,les notes flash, la revue de presse, les notes de services et les rapports, la communication électronique, les affiches, les plaquettes et brochures, les circulaires et lettre, la circulation des dossiers) et les moyens Oraux (les réunions, les réunion de services , les réunion interservices, les ateliers métiers, les évènement interne, les conventions et les séminaires, les entretiens) sont des support de la communication interne, de plus chaque moyens offre ces avantages et inconvénient en fonction de la circonstance, le moyen financier (sans un budget en place, il est impossible de mettre en place ou acquérir les moyens précédemment cités) . Ainsi on peut confirmer que le manque de moyens de communication est un obstacle majeur de la communication interne dans l'entreprise.

Communiquer au sein de l'entreprise, c'est informer les collaborateurs des différentes tâches à accomplir, les mettre au courant de la situation économique de l'entreprise, les motiver par la création d'un climat de compréhension et de confiance réciproques, les impliqué dans la résolution des problèmes inhérents ainsi que dans la réalisation d'un hausse de chiffre d'affaire.

En plus Au plan individuel chacun à besoin d'établir des relations et de communiquer avec l'entreprise et les autres acteurs. Au plan collectif, un bon climat relationnel est source d'un climat social<sup>4</sup>.

Pendant mes deux mois de stage à Confection Numidia à raison d'une fois par semaine et précisément dans le service Ressource Humaines, ma permit de faire une étude empirique. Collectés des informations concrets sur l'entreprise afin de compléter la réalisation de mon mémoire. Malgré la mise en application du Système Management Qualité (SMQ) en Janvier 2018, la situation de la CI est toujours à l'étape embryonnaire au sein de l'entreprise. Car il y a toujours des résistances aux changements organisationnels chez les employés, et il faudra du temps pour qu'il accepte ce changement. Néanmoins il est important que l'entreprise prenne en considération nos recommandations.

Quelque recommandation :

---

<sup>4</sup> Abdelkrim BOUHAFS Opcit p138

Partant des différents résultats obtenus, il ressort que les besoins en information et en communication dans l'entreprise Confection-Numidia, sont une préoccupation chez la plupart du personnel. A cet effet nous suggérons quelque recommandation qui peuvent être utile pour l'entreprise, et constituent une perception d'avenir.

➤ La création d'un service de communication

D'après le résultat de l'enquête, la création d'un service de communication au sein de l'entreprise Confection –Numidia est primordiale. Non seulement pour que l'entreprise puisse atteindre son objectif économique et financier mais également pour que son personnel puisse se développer humainement.

Le chargé de ce service aura ainsi pour mission de :

- Rendre visible et compréhensible les finalités de l'entreprise.
- Organiser et favoriser les échanges d'information dans ses flux descendants, ascendants et transversaux.
- Diffuser une information honnête et accessible aux différentes cibles internes de l'entreprise.
- Toujours tenter d'accéder au niveau le plus élevé d'information avant de diffuser.
- Evaluer la portée des informations à diffuser et en faciliter l'interprétation.
- Favoriser la promotion d'un même langage et d'un même référentiel pour que chacun puisse s'identifier à l'entreprise ou s'intégrer à son système de valeurs.
- Mesurer régulièrement les opinions et les attentes de tout le personnel.
- Evaluer l'impact des actions qu'il a menées et leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise en effectuant ensuite les ajustements nécessaire.

➤ Favoriser les échanges :

La communication au sein de l'entreprise devrait favoriser l'échange libre d'information entre les directions. Le seul moyen est de s'assurer que tous les employés puissent faire exprimer leur point de vu objectif en toute liberté. Les rencontres entre unités de travail différentes afin de s'échanger des savoir-faire et des expériences est un bon exemple pour favoriser l'échange.

➤ Contrôler les rumeurs :

Il ne faut pas laisser les bruits se répandre au sein de l'entreprise et devenir hors de contrôle. C'est une erreur de penser que les rumeurs ne circulent pas.

➤ Ecouter active:

Il faut prendre le temps de rassembler les commentaires de ses collaborateurs. Ces derniers veulent être entendus. Les entreprises qui agissent en tenant compte des avis de leurs employés en sortent grandies .En général, les employés trouveront que l'ambiance y est bonne voir excellente.

## Référence Bibliographie

### Ouvrage :

1. Abdelkrim BOUHAFS, La Communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires ; Algérie 03/2014.
2. Bertrand Fauré et Nicolas Arnaud ; La communication des Organisations, Edition La découverte ; Paris 2014
3. D BOUGNOUX ; Introduction aux sciences de la communication, Edition : La découverte, Paris 2001
4. D BOUGNOUX, Science de l'information et de la communication, Edition : Larousse ; Paris 1995
5. EDMOND Marc et DOMINIQUE PICARD, Relation et communication interpersonnelle. 3<sup>ème</sup> Exp DUNOD, 2004, Paris
6. Fabien Fenouillet, la motivation, 1ère édition, édition DUNOD, Paris, 2003.
7. Jacques IGALENS, Alain ROGER, Master Ressource Humaine, Edition ESKA, 2013, Paris (France)
8. Jean –Marc DECAUDIN, Jaques IGALENS, avec la collaboration de Stéphane Waller, La communication interne ; DUNOD, Paris 2013
9. Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, Communication des entreprises, stratégie et pratique; 2eme édition ARMAND COLIN, 2010.
10. Nicole d'Almeida et Thierry Liberty, la communication interne de l'entreprise, 5ème édition, DUNOD, Paris, 2007.
11. Olivier METIER, Déco de manager, Dunod, Paris, 2001

12. Philippe Détrie-Catherine Broyer, la communication interne au service de management, 2ème édition, édition LAISONS, Paris, 2001.

13. Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya ; Pentacom , Communication Corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b ; Pearson Education ; 2009 ; France.

14. Valerie Perruchot Garcia, Dynamiser la communication interne, DUNOD 2eme exp, 2004, Paris

### **Listes des Mémoires :**

1- Mémoire de Master ; thème « Etat des lieux et perspectives d'avenir, de la communication interne des entreprises Algériennes ». Promotion : 2014-2015

Présenté par : TANSOUD KARIM ET AOUZIA MOURAD

Dirigé par Mlle AHRAS ET Codirigé par Mme ALLOUACHE ET Mme OUALI

2- Mémoire de Master ; thème : la communication dans les grandes entreprises de distribution. Cas de Numidis « UNO » Promotion 2014-2015

Présenté par Mlle DRIOUCHE Camélia ET Mlle LALIAM Céilia

Présidente : Mme AISSAT Amina

Mme OUAMAR Sabrya

Mme SI- MANSOUR Farida

### **Listes des sites internet :**

1. [www.consulting.net](http://www.consulting.net)

# Table de matière

INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b><u>Chapitre 1</u></b> : Généralité sur la communication d'entreprise.....	8
Introduction Chapitre 1.....	9
Section 1 : La Définition et Evolution de la communication d'entreprise...	10
1.1 Définition de la communication .....	10
1.2 Définition de la communication globale.....	11
1.3 Evolution de la communication d'entreprise .....	11
Section 2 : les théories de la communication d'entreprise .....	12
2. Les théories fondamentales de la communication.....	13
2.1 La communication médiatique.....	13
2.2 La communication impersonnelle.....	19
2.3 L'analyse de la communication.....	22
3.. Autres théories sur la Communication.....	27
Section 3 : Les techniques et les différents types de communication d'entreprise .....	27
3.1 Les techniques de communication de l'entreprise.....	27
3.1.1 Rôle du plan de communication.....	28
3.1.2 Objectifs du plan de communication.....	28
3.1.3 Les différents types de plans de communication.....	29
3.2 Les différents types de communication d'entreprise.....	31
3.2.1 La communication institutionnelle.....	32
3.2.1.1 Les objectifs.....	32
3.2.1.2 Les cibles.....	34
3.2.2 La communication financière.....	35
3.2.2.1 Les politiques de communication financière.....	36
3.2.3 La communication de crise.....	41

3.2.3.1 La diversité des situations de crise .....	42
3.2.3.2 La gestion de la communication de crise pendant un événement..	44
3.2.4 La communication interne.....	47
Conclusion Chapitre .....	49
<b><u>Chapitre 2</u></b> : La relation entre la communication interne et les ressources humaines .....	50
Introduction chapitre2 .....	51
Section 1 : Les objectifs de la communication interne pour l'organisation ..	52
Introduction .....	52
1.1 Les objectifs de la communication interne.....	52
a. La communication pour améliorer les processus de production et de gestion.....	53
b. La communication pour créer un lien.....	55
c. - La réalisation du projet de l'entreprise.....	56
d. - La Communication interne et performance globale.....	57
Section 2 : Les stratégies, outils, technique et limites de la communication interne pour l'organisation.....	58
Introduction.....	58
2.1 Enquête d'opinion et communication interne.....	59
2.2 Plan de communication interne.....	60
2.3 Les outils et techniques de la communication interne.....	67
2.3.1 Les outils de la structure de communication interne.....	68
2.3.1.1 Les appels d'offres et la sélection des prestataires de service....	68
2.3.1.2 Le planning des actions à mener .....	69
2.3.1.3 Evaluation de l'efficacité et de l'efficience des actions de communication interne.....	70
2.4 Les techniques de communication interne.....	71

2.5 Les limites et obstacles de la communication interne.....	75
Section 3 : L'impact de la communication interne sur les ressources humaines .....	82
Introduction .....	82
3.1 Le lien entre communication interne et GRH.....	82
3.2 La communication interne et les politiques RH.....	84
Conclusion du Chapitre 2.....	87
<b><u>Chapitre 3</u></b> : Cas de Confection Numidia.....	88
Introduction Chapitre 3 .....	89
Section 1 : Présentation de Confection Numidia.....	90
1.1 Généralité sur CONFECTIION NUMIDIA .....	90
1.2 L'organigramme de CONFECTIION NUMIDIA.....	92
Section 2 : la communication interne au sein de Confection Numidia....	93
2.1 Les moyens de communication interne utilisée au sein de l'entreprise ..	93
2.2 Le système de management qualité de Confection Numidia.....	93
2.2.1 Plan de communication interne de l'entreprise (PCI).....	94
2.3 La relation entre la communication interne et le plan de formation ...	97
2.3.1 Le plan de formation .....	98
2.4 Plan d'audit.....	99
Section 3 : Interprétation des résultats de l'entretien.....	104
3.1 Les questions posées lors de l'entretien.....	104
3.2 Observation dégagées :.....	107
3.3 Recommandation suggérées : .....	109

3.3.1 La création d'un service de communication .....	109
3.3.2 Favoriser les échanges.....	110
3.3.3 Contrôler les rumeurs .....	110
3.3.4 Ecouter .....	110
Conclusion chapitre 3 .....	111
<b><u>CONCLUSION GENERAL</u></b> .....	113