

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES**

# MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Commerciales

**OPTION : MANAGEMENT MARKETING**

## *THEME*

**LA MISE EN PLACE D'UNE COMMUNICATION  
INTERNE AU SEIN D'UNE ORGANISATION  
CAS DE LA CASNOS – AGENCE ALGER EST**

**Présenté par :**

**TIZGUINE Nadine**

**Encadré par :**

**M. ACHIR Mohamed**

**Devant le Jury composé de :**

**Président : OUALIKEN Salim Professeur UMMTO**

**Examineur : ABIDI Mohamed M.C.B UMMTO**

**Rapporteur : ACHIR Mohamed M.C.B UMMTO**

Mémoire : 2018 - 2019

# REMERCIEMENTS

---

JE TIENS A REMERCIER  
PERSONNELLEMENT MON ENCADREUR  
M. ACHIR MOHAMED POUR LA  
COMPREHENSION DONT IL A FAIT PREUVE  
ET POUR LES PRECIEUX CONSEILS QU'IL A  
BIEN VOULU ME PRODIGUER

# DEDICACES

JE DEDIE CE TRAVAIL

A MES PARENTS

A MON FRERE DYLAN

A MON FRERE ALLES

A « MAMIE »

A DIDA

## LISTE DES TABLEAUX EDT SCHEMAS

	<u>PAGES</u>
<b>SCHEMA N° 1 – Contexte de la Communication</b>	<b>14</b>
<b>SCHEMA N° 2 – Modèle de JACOBSON</b>	<b>15</b>
<b>SCHEMA N° 3 – Les 6 Composants de la Communication Interne</b>	<b>19</b>
<b>SCHEMA N° 4 – Amélioration de la Communication Interne</b>	<b>22</b>
<b>SCHEMA N° 6 – Source et Evolution de la Culture d’Entreprise</b>	<b>47</b>
<b>TABLEAU N°1- Les Obstacles à la Communication</b>	<b>59</b>
<b>SCHEMA N° 7 – Objectifs fondamentaux de la Communication Interne (sondage)</b>	<b>63</b>
<b>TABLEAU N°2 –Les Objectifs de la Communication Interne</b>	<b>64</b>
<b>TABLEAU N°3 –Les Axes stratégiques de la Communication (Source ; Mohamed BAKHALI .op-cit</b>	<b>67</b>
<b>SCHEMA N° 8 - Méthodologie du Plan de Communication</b>	<b>106</b>
<b>SCHEMA N° 9 – Plan de Communication (Matrice)</b>	<b>70</b>
<b>SCHEMA N°10- Planning</b>	<b>73</b>
<b>TABLEAU N°4 – Action et Interaction (Source : <a href="http://www.fedweb.belgium-be">www.fedweb.belgium-be</a> )</b>	<b>101</b>

# **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE 01 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA COMMUNICATION</b>	<b>3</b>
SECTION 1 : Définitions et Concepts de la Communication Interne	1
SECTION 2 : Les Modèles de Communication	13
SECTION 3 : Rôle et Formes de la Communication au sein Des Organisation	16
3.1 / Rôle et Fonction de la Communication Interne	17
3.2 / La Fonction Managériale de la Communication Interne	19
3.3 / Les Formes de la Communication Interne	23
3.4 / Les 3 Types de Communication Interne	25
3.5 / Les Réseaux de Communication	27
<b>CHAPITRE 02 : LA COMMUNICATION INTERNE : UNE PREOCCUPATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>31</b>
SECTION 1 : Définition et Formes de la Communication Interne	34
SECTION 2 : Les Outils de la Communication Interne	50
SECTION 3 : La Politique (Stratégie) de la Communication Interne	60
<b>CHAPITRE 03 : LA COMMUNICATION INTERNE A L'AGENCE CASNOS D'ALGER-EST</b>	<b>75</b>
SECTION 1 : Présentation de la CASNOS	76
SECTION 2 : Analyse des Résultats du Questionnaire-Test	81
SECTION 3 : Vers une Politique de Communication Interne	89

C'est au cours du 20<sup>ème</sup> siècle que le terme « Communication » est apparu dans le vocabulaire scientifique.

Le Sociologue Américain **Charles COOLEY** donne la définition suivante de la communication. « La Communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et les maintenir dans le temps ».

Dans cette optique « La Communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur ».

Les termes « Communication » et « Information » sont souvent confondus. L'information est un ensemble de pratiques qui cherchent surtout à mettre des individus en relation avec les événements. Quant à la Communication, elle est un ensemble de pratiques qui cherchent surtout à réaliser une mise en relation des individus entre eux.

Toute Communication contient de l'information et elle fait généralement circuler l'information dans les deux sens.

La Science de la Communication a pour objet de conceptualiser et de rationaliser les processus d'échange, de transmission d'informations entre deux entités (individus, groupes d'individus ou machines).

La Chaîne de Communication est constituée :

- De l'émetteur (expéditeur)
- Du récepteur (destinataire)
- Du message
- Du code qui sert à transmettre (langue, etc...)
- Du canal de transmission
- Du contexte



C'est l'intention d'un émetteur, traduite dans un message, interprétée par un récepteur et ayant un effet sur lui. Un message est alors émis en retour (Feed-Back). Chacun des interlocuteurs occupe donc tour à tour la position d'émetteur et de récepteur. Lors de la transmission d'un message entre l'émetteur et le récepteur, intervient un certain nombre de filtres. Ces filtres sont constitués par plusieurs éléments (l'éducation, les préjugés, les expériences personnelles etc...) issus du contexte. Ils ont un rôle particulier dans le système de codage – décodage de chacun et donc dans l'interprétation du message.

Pourquoi l'importance du contexte ? Pour qu'une relation communicationnelle entre intervenant et auditeurs s'établisse et se déroule, il faut qu'il existe un contexte particulier (ex : Exposé, Soutenance.....).

Parmi les principales composantes de cette notion de contexte, on peut identifier :

- Le contexte institutionnel (l'Entreprise par ex..) détermine les rôles, le rapport entre les personnes en interaction, les « règles du jeu ».
- Le cadre où se situe la rencontre comprenant l'environnement direct, le lieu et le temps dans lequel elle s'inscrit.
- Les éléments propres à chaque culture qui régissent les interactions sociales (pratiques, savoir-vivre).
- La nature de la relation : les objectifs, les buts que chacun se fixe par rapport à la situation de communication (par exemple informer, convaincre, reconforter, menacer etc...).
- La personnalité : tout ce qui constitue la personne elle-même (l'histoire personnelle, la motivation, le caractère, les valeurs..).

Ces éléments constitutifs du contexte influent sur la communication selon des modalités et des degrés différents. (1)

Une Entreprise est un système vivant complexe, possédant sa propre dynamique.

Les méthodes hiérarchiques traditionnelles ne permettent plus de piloter ces systèmes car l'entreprise se trouve aujourd'hui dans un environnement en mutation rapide, dans lequel sa survie est conditionnée par sa capacité à gérer l'incertitude.

---

(1) : **Généralités sur la Communication . USTO . ORAN.**

[www.univ-usto.dz](http://www.univ-usto.dz)

Cette survie est liée à la capacité des managers à apporter une réponse très rapide et adaptée aux évolutions de son environnement.

La Communication d'Entreprise s'est lentement élaborée et a trouvé tout son sens avec les thèmes du management participatif. Ces théories ont profondément marqué les modes de conception de l'organisation des Entreprises. Avec la prise en compte de l'importance des relations humaines pour la compétitivité de l'Entreprise, la Communication en tant que système commence à émerger dans l'Entreprise. C'est un système qui prend en compte les relations entre la culture, l'organisation et les individus dans l'Entreprise.

L'émergence de la communauté interne en tant que stratégie d'Entreprise résulte d'une profonde évolution de la société moderne.

L'Entreprise, en tant que personne morale, possède une identité, une histoire et des valeurs déterminées par les conditions de sa création. Il en est de même des personnes physiques travaillant dans l'Entreprise.

Les relations s'instaurant entre l'Entreprise et les personnes physiques salariées d'une part, et les personnes physiques entre elles d'autre part génèrent, influent, modifient l'histoire et la culture de l'Entreprise. La Communication interne peut donc se définir comme le mécanisme par lequel se crée, se développe et évolue une entité unique et homogène que l'on appelle Entreprise.

Il faut reconnaître qu'en Algérie la Communication d'Entreprise n'a pas encore une signification très précise pour de nombreux Chefs d'Entreprise.

Mais l'idée que la Communication interne est nécessaire est en progression certaine.

### **NOTRE PROBLEMATIQUE**

Il s'agit pour nous de faire ressentir l'importance et la place que doit prendre la Communication interne dans l'Entreprise, donc :

- De développer plus de connaissances sur la Communication interne
- De se familiariser avec le système de la Communication interne
- De découvrir ses principaux outils

La Communication interne dans l'Entreprise Algérienne est encore en phase de construction et cherche sa place dans le management.

## INTRODUCTION GENERALE

---

Nous savons qu'aujourd'hui ce qui caractérise le dynamique des organisations. C'est le changement continu et imprévisible et la nécessité de s'y adapter.

Un des moyens d'y arriver consiste dans l'élaboration d'une politique de Communication interne qui mobilise tout le capital humain de l'Entreprise.

En attendant il ne faut pas sous estimer les tentatives, en Algérie, d'intégrer les préoccupations de communication interne dans la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise et surmontant les diagnostics pessimistes. (comme va le montrer dans cette étude, l'analyse de l'état de la communication au sein de l'Agence ALGER-EST de la Caisse Algérienne de Sécurité des non-salariés (CASNOS).

CHAPITRE 1

**LES FONDEMENTS THEORIQUES**  
**DE LA**  
**COMMUNICATION**

### **INTRODUCTION**

Au 3<sup>ème</sup> Siècle avant J.C déjà le philosophe grec ARISTOTE mettait au point une méthode pour optimiser l'écriture et la prononciation de discours.

A L'époque d'ARISTOTE, la communication visait notamment à convaincre les populations de prendre part aux réunions publiques.

Conjointe à celle des thèmes de l'information, l'histoire des théories de la communication remonte au début des années 1940. A l'époque, une relation commune à s'établir entre les hommes et les machines et les théories ont pour but de structurer cette relation.

Les premières théories ont toutes en tendance à minimiser la place du récepteur. Dans les années 60-70 les travaux ont consisté à redonner à l'interlocuteur une place centrale en le décrivant comme capable de réagir en fonction de sa situation et de ses compétences.

A la fois communication de masse et interpersonnelle. Internet semble enfin combiner à lui-même tous les aspects de la communication.

### **SECTION 1 : Définitions et concepts de la communication**

#### **1.1. Qu'est-ce que communiquer ?**

Selon les définitions fournies par les dictionnaires, communiquer, (mot d'origine latine *communicare*), c'est :

- Rendre compte à, faire part de, transmettre, / avoir des relations, être en rapport avec quelqu'un. (cf. Littré)
  
- Transmettre, donner connaissance, faire partager à quelqu'un / être en relation, en rapport, en correspondance avec quelqu'un. (cf. Larousse)

Ainsi, ces définitions mettent l'accent sur l'idée de transmission dans l'acte de communiquer et supposent qu'un acteur « déplace » des informations vers un récepteur « Daire part », « Faire connaître », impliquent une intention active en vue de passer un message.

Cependant, il faut relever le fait que l'origine latine du mot « communiquer » est la même que celle du mot « communion », ce qui peut faire penser à une relation particulière entre l'émetteur et le récepteur d'un message. Les définitions du Littré et du Larousse précisent : « avoir des relations, être en rapport avec quelqu'un, faire partager à quelqu'un, être en relation, en correspondance avec quelqu'un ». Il s'agit donc d'un processus plus complexe, qui a intéressé la plupart des spécialistes des sciences humaines.

Alex MUCCHIELLI(4), spécialiste des sciences de l'information et de la communication, semble avoir élaboré une théorie qui, aujourd'hui, synthétise les travaux menés dans diverses disciplines des sciences humaines.

Il considère que « tout être, et/ou objet et/ou phénomène existe parce qu'il entretient avec les autres, et/ou les objets, et/ou les phénomènes, des interactions qui s'interpénètrent dans un système ». Un système est un ensemble d'éléments qui ont leur force propre et des propriétés, lesquelles entrent en relation et interagissent. La modification d'un élément entraîne la modification de tous les autres. Alex MUCCHIELLI décrit ce système et explicite six concepts ou processus intervenant dans la communication :

- La construction du sens
- La construction des référents collectifs
- La structuration des relations
- L'expression de l'identité de l'acteur
- La transmission de l'information
- L'influence

Un des premiers enjeux de la communication est de se faire comprendre de nos partenaires, d'échanger des signes qui auront un sens commun : **c'est la construction du sens.**

Chaque interlocuteur fait un travail d'interprétation en fonction de la situation, en fonction du contexte temporel et de l'ensemble des interactions entre les partenaires. Le contexte culturel influe sur la construction de la signification. Pour favoriser l'échange, il faut parvenir à un accord partagé sur les représentations et les normes sociales qui doivent servir de références communes.

D'autre part, l'élaboration du sens est tributaire du contexte expressif qui concerne la forme de l'expression, sous-tendue par les intentionnalités, l'engagement ou non de l'acteur dans une situation communicationnelle. L'engagement dans ces situations suppose de percevoir les différents signaux, imaginer, anticiper pour interpréter et devancer la pensée de l'autre, mémoriser pour maintenir la cohérence du discours et être en mesure d'adresser des « messages-retour ». (Feed Back)

---

(4)MUCCHIELLI A. (1995), *Les sciences de l'information et de la communication, Les fondamentaux*, Hachette Supérieur, Paris.

Le processus de **construction des référents collectifs** intervient dans la manière dont, tacitement, les représentations sociales peuvent être partagées par les membres d'un même groupe qui sont en relation. Des interlocuteurs décodent leurs représentations et leurs raisonnements implicitement.

Une finalité importante de l'échange entre partenaires concerne la **structuration des relations**. La première rencontre entre individus se vit selon le mode de la sympathie ou de l'antipathie. On communique aussi pour affirmer son identité, se positionner et se faire reconnaître dans cette position. Toute communication fixe la nature de la relation que l'on entend avoir avec son interlocuteur et définit des places et un type de relations (hiérarchiques, égalitaires, intimes, distantes, consensuelles ou conflictuelles). La structure des relations modifie et influence les caractéristiques de la communication. Des facteurs d'ordre psychologique et affectif sont mis en jeu dans la relation à un autre ou à un groupe.

**L'expression de l'identité interne de l'acteur**, est le processus selon lequel l'individu révèle son identité profonde au travers de ses gestes, ses comportements, ses postures, ses intonations, ses silences, ses mots... Ces éléments constituent la « forme » inconsciente qui accompagne un contenu. Ils renseignent le partenaire sur l'identité, la logique profonde, les opinions de l'acteur et renvoient à un impératif de connaissance et/ou de reconnaissance de l'autre pour établir la relation.

Par ailleurs, **la transmission de l'information** naît de la rencontre effective d'une information avec un individu. Cette rencontre dépend de l'intérêt, du projet personnel du sujet. Elle est assujettie au système cognitif de celui-ci et trouvera une place dans ce système en fonction de ce qui est déjà là. Une information ne s'inscrit pas sur un terrain vierge, il faut qu'elle puisse s'inscrire dans des représentations constituées antérieurement et qui vont être réorganisées. C'est pourquoi une communication réussie tient compte du 'langage de l'autre », de son attente et de son système cognitif. Par ailleurs, la polysémie du langage, qui peut induire des erreurs d'interprétation du message, nécessite des mises au point progressives et la capacité de reformulation. Si le message est incomplet, il donne lieu à des retours de l'information, des redondances.

Communiquer, c'est transmettre un message, une information, modifier les représentations d'un autre, agir sur l'autre, et, donc, faire preuve **d'influence** sur autrui. L'acte de communication doit produire des effets.

## SECTION 2 : Les Modèles de communication

Il y a bien sûr plusieurs théories de la Communication depuis les années 1940, chaque théorie apportant des éléments nouveaux à la théorie précédente.

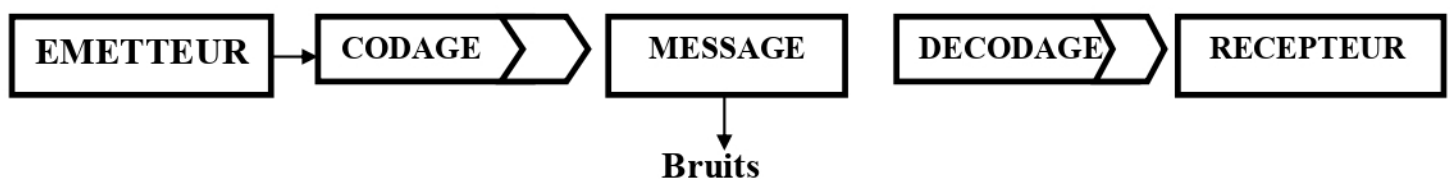
Le but ici n'est pas de les passer toutes en revue mais seulement d'identifier les théories fondamentales qui constituent en quelque sorte le socle de toutes les autres.

L'originalité des théories de la Communication vient du fait qu'elles se sont développées au croisement de plusieurs sciences qui ont évolué séparément et pas au même rythme :

- L'Ingénierie
- L'Informatique
- Les Sciences sociales
- La Psychologie
- Les Mathématiques, ect...

C'est l'apport de toutes ces sciences et des pratiques qui a permis l'amélioration permanente du contenu du concept de communication.

### 2 – 1 / le Modèle de SHANNON et WEAVER (1948)



**Source :** [www.print.com/blog/theories-de-la-communication](http://www.print.com/blog/theories-de-la-communication)

Nous devons ce schéma simple à l'ingénieur **SHANNON** et au mathématicien **WEAVER** qui ont élaboré une modélisation de la Communication entre machines (ils se sont particulièrement intéressés à la question de la transmission télégraphique).

Il se trouve que le schéma élaboré, étant relativement clair et explicite, a été exploité pour susciter des réflexions sur la communication au sens large.

Il est encore enseigné comme une référence en matière de communication. La théorie est intéressante car elle met en lumière les obstacles pouvant rendre la communication difficile (bruits). C'est une théorie d'avant-garde mais reste assez simple car elle ignore la pluralité des récepteurs, les éléments psychologiques et les interactions entre l'émetteur et le récepteur.



La notion de FEED BACK a été mise en évidence par **WIENER** dans ses travaux sur la cybernétique. le FEED BACK traduit l'idée de la rétroaction du récepteur dans la communication. La réaction du récepteur influence la communication.

Cette notion de FEED BACK a permis aux chercheurs en sciences sociales de franchir un pas en passant d'une conception linéaire de la communication à la conception d'un processus circulaire.

### 2 – 4 / Le Modèle de JACOBSON (1950)

La théorie de **JACOBSON** est née de la constatation de la différence qui peut exister entre le message émis et le message reçu.

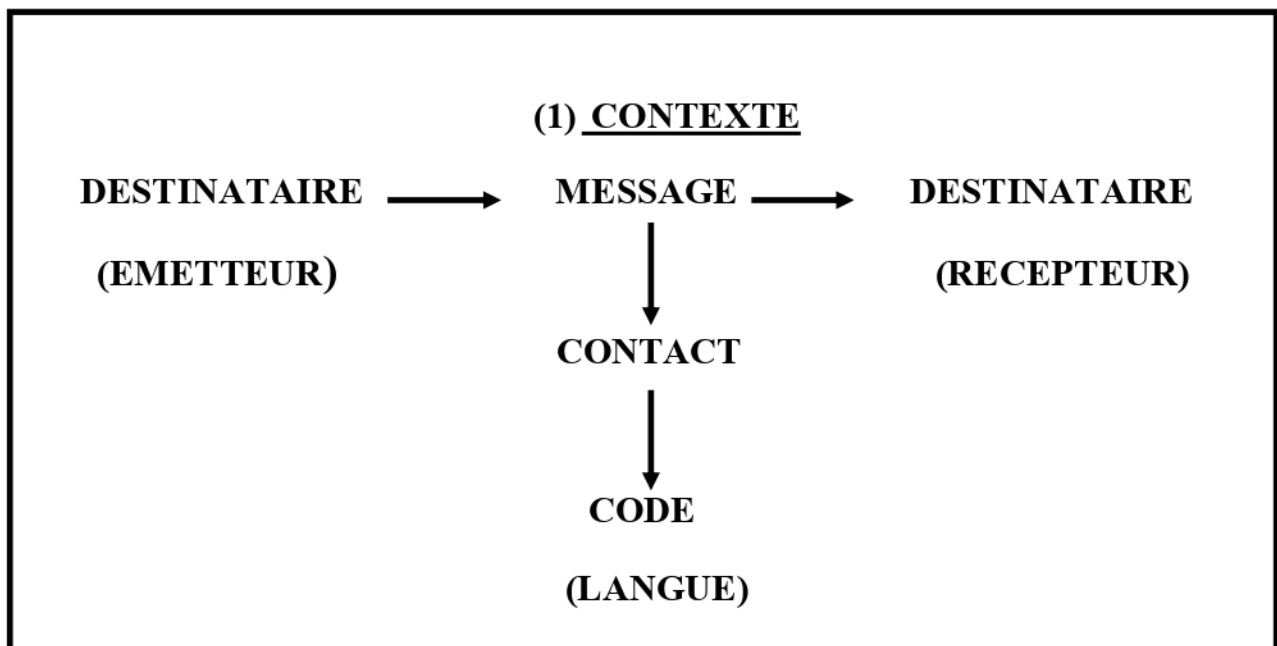
Le message est pensé par l'émetteur puis codé par lui et finalement exprimé.

De son côté le récepteur le reçoit, le décode et le comprend à sa manière le message passe par un « canal » et est perturbé par des bruits qui peuvent être physiques ou psychologiques.

Dans le modèle de **JACOBSON** la nature du message de par sa spécificité humaine constitue en lui-même un élément complexe que **JACOBSON** veut saisir.

Le modèle se présente ainsi :

#### Schéma N° 2



Source : [www.print.com/blog/theories-2-la-communication](http://www.print.com/blog/theories-2-la-communication)

### **Conclusion :**

Ce qu'il faut retenir des 4 modèles présentés ci-dessus et qui constituent en quelque sorte le processus fondamental de la communication, c'est que toutes les théories qui suivront seront autant de combinaisons possibles, à travers l'apport d'autres sciences, de la séquence Emetteur- Message- Récepteur et Rétroaction dans un contexte en changement constant.

### **SECTION 3 : Rôle et Formes de la Communication au sein des Organisations**

L'apparition de nouveaux médias a familiarisé les salariés avec les questions économiques financières ou industrielles. Il est devenu difficile de mobiliser l'Entreprise sans un travail de pédagogie en amont des grandes décisions ou des grandes évolutions de l'organisation.

Certaines grandes Entreprises pratiquent cette information pédagogique depuis longtemps. Et dans ces évolutions il ne faut surtout pas oublier que la communication interne relève aussi de la responsabilité managériale.

Tous les collaborateurs à tous les échelons de l'organisation ont aujourd'hui une exigence de partage et de compréhension non seulement de la stratégie de leur Entreprise mais de l'environnement dans lequel elle évolue. Une communication interne superficielle ne suffit pas.

Les salariés aujourd'hui sont très familiers des techniques de communication et sont en droit d'attendre un certain niveau de qualité de l'information. La relation du salarié à son Entreprise s'est profondément modifiée. Elle se caractérise par une défiance qui le pousse à s'informer de plus en plus par les médias extérieurs. Les bouleversements opérés dans le monde du travail vont avoir des conséquences sur le processus de communication interne.

Il reste la question centrale de la communication interne qui est en même temps son enjeu fondamental : qu'est-ce qui fonde aujourd'hui le sentiment d'appartenance au groupe (à l'Entreprise) ?

La recherche permanente de la productivité a tendance à isoler de plus en plus le travailleur.

C'est une situation où le manager ressent le besoin de partager avec son équipe. La communication interne repose sur la nécessité de l'échange.

L'enjeu de l'avenir c'est le retour du collectif : l'objectif est de recréer du lieu social, fluidifier les relations au sein de l'Entreprise.

La Communication interne va conserver sa fonction de conseil en communication managériale. Aussi son rôle et sa fonction seront-ils fondamentaux.

### **3- 1 / Rôle et Fonction de la Communication Interne**

La relation entre le salarié et l'organisation est complexe. La Communication a une influence de premier plan sur cette relation. Communiquer c'est créer du lien.

L'Entreprise ne se réduit pas aux individus qui la composent, elle est aussi un champ social. Les institutions représentatives du personnel, syndicats et autres lobbies internes (groupe de cadres etc...) entrent nécessairement dans des jeux de pouvoir avec la Direction. La Communication interne est à la fois le canal et l'enjeu de ces affrontements.

Il y a une raison fondamentale de la nécessité de la Communication : elle sert de référence dans toute l'Entreprise, elle est la source du « sens » à la base de toutes les interprétations et compréhension de ce qui se passe dans l'Entreprise. La Communication est un outil destiné à « construire » en commun la représentation de la réalité. (2)

A travers les éléments partagés concernant la définition de la situation, la Communication permet à tout le monde de parler de la même chose avec les mêmes règles d'interprétation. Nous sommes donc loin de la Communication interne qui se limite à la simple diffusion d'information au sein de l'Entreprise. La fonction fondamentale de la Communication interne est de favoriser l'échange d'informations afin d'accompagner le projet d'Entreprise. Ainsi la Communication est indispensable du management de l'organisation. Elle vise la compréhension d'une stratégie, d'un plan d'action, de modes de fonctionnement, par les membres de l'Entreprise qui en seront les acteurs. Pour que la Communication soit efficace, il ne suffit pas que les messages soient communiqués aux bonnes personnes et compris. Le destinataire du message doit s'approprier sa signification, ses enjeux et contribuer ainsi au développement de l'Entreprise.

La Communication répond ainsi à différentes fonctions suivant les objectifs spécifiques et la nature de l'information :

- Une fonction normative : liée au respect de la réglementation, de normes de qualité etc..

- Une fonction de coordination : liée à la mise en œuvre de procédures, de méthodes de travail, de programmes d'action, de distribution des responsabilités entre les niveaux hiérarchiques.
  - Une fonction de motivation : liée à la mise en conformité des objectifs individuels et organisationnels, mais aussi aux processus de mobilisation et d'intégration du collectif d'Entreprise.
- 

(2) **La Communication interne : stratégies et techniques.**  
**Jean DECAUDIN Editions DUNOD.2006.**

### **3.2 / La Fonction managériale de la Communication Interne**

La Communication interne s'affiche au fil des années, comme une valeur stratégique au sein de l'Entreprise et commence à être perçue comme un véritable outil de management. Aujourd'hui le problème de la Communication managériale se pose de façon frontale. La décision d'Entreprises comme France Télécom ou Aréva de créer des Directions de la Communication Managériale correspond à un impératif de performance.

La Communication managériale présente en général 3 défis ( réflexion menée par le Club Procom).

Un défi de la performance :

Pour un grand nombre d'Entreprises la Communication est devenue un avantage concurrentiel majeur. Les études du Club Procom (Club de grandes Entreprises) mettent clairement en évidence les bénéfices en termes de motivation, de productivité et de climat social dans les entités où le manager se comporte en leader communicant à l'égard de ses équipes.

Un défi des compétences :

Etre manager, c'est d'abord planifier, organiser, animer et contrôler. Ces pratiques traditionnelles ne sont plus suffisantes et de nouvelles tendances apparaissent qui tentent de redéfinir l'apprentissage du management par l'expérimentation de la relation humaine. Dans ce nouveau cadre les compétences en Communication deviennent alors essentielles.

Un défi de « Territoire de compétence ».

De l'avis de la quasi-unanimité des acteurs interrogés, la Communication managériale est une fonction partagée entre les managers et les professionnels de la Communication. En effet, pour élaborer des stratégies, des plans et des actions de Communication interne, il importe que le dialogue entre le communicant et le manager opérationnel soit fécond. (3)

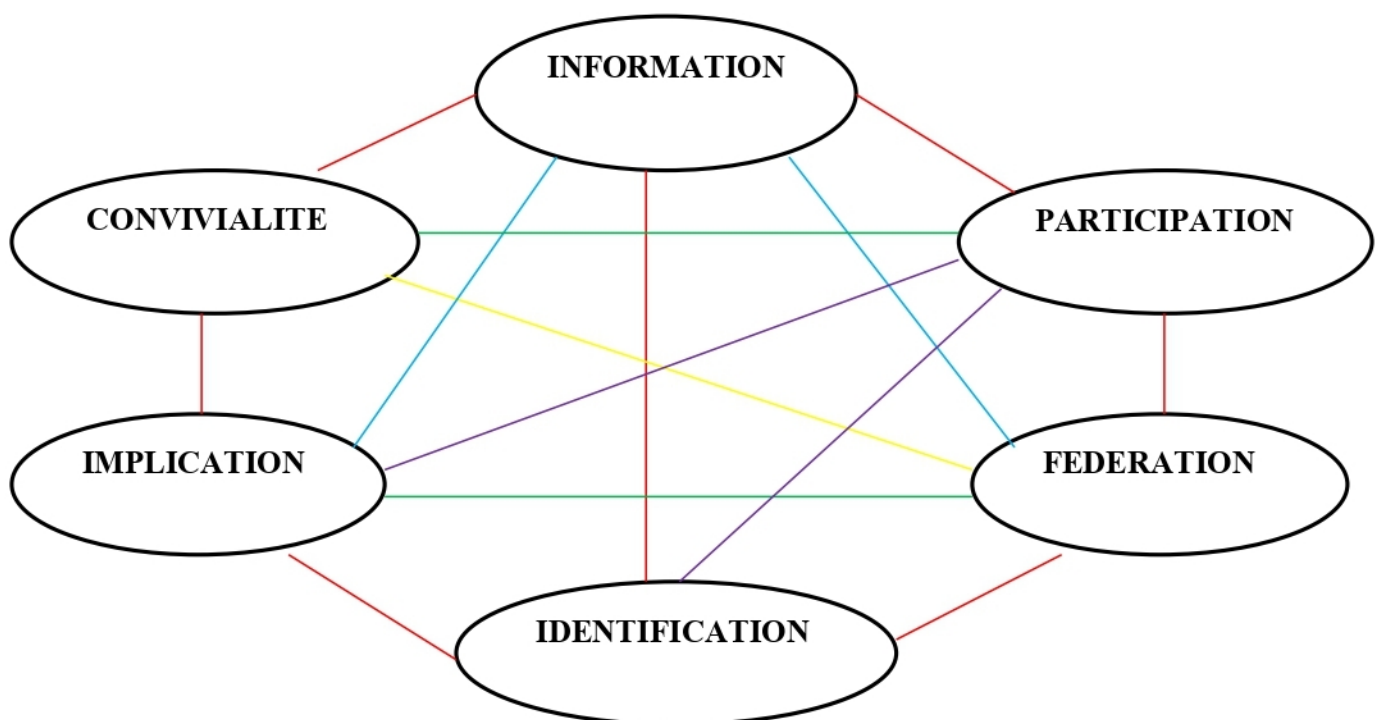
Il devient évident que la Communication interne apporte une valeur ajoutée au management mais en même temps elle est étroitement liée au type de management qui se pratique. Il est toutefois difficile de mesurer directement cette valeur ajoutée et d'évaluer ses effets sur les résultats de l'Entreprise.

---

**(3) Maurice IMBERT – Fondateur du Club Procom.**

Il est cependant possible de considérer la Communication interne comme un levier de management que l'on peut décrire à travers un modèle à 6 composants : Information, Convivialité, Participation, Fédération, Implication, Identification. (4)

**Schéma N° 3**



**Source : (4) Revue de Communication Managériale Christian MICHON (1994)**

Il n'est pas question de hiérarchiser ces composantes dans leur relation de cause à effet. On va les considérer plutôt comme interactives : c'est-à-dire que chacune agit sur les autres et que la valeur ajoutée résultante est celle de toutes les composantes dans leur globalité.

---

**(4) : Management et Communication Interne – Revue francophone  
en Communication Managériale. (1994)**

**1) L'Information :**

Elle est au cœur de l'Entreprise. L'émission, la transmission et la réception des messages sont une partie importante du temps de travail. On sait que la majorité du temps passé par l'encadrement dans une organisation est un temps consacré à communiquer. Etre bien informé c'est être informé utilement et à temps avec une information claire et précise.

La performance des circuits et supports d'information doit permettre d'assurer une accélération du processus d'information s'il y a lieu.

L'information est une base vitale de la communication interne.

**2) La Convivialité :**

C'est le fondement de la construction d'un bon climat relationnel entre personnes qui appartiennent à des métiers, des fonctions et des structures différents. La convivialité est une manière de créer une dynamique qui active le flux d'information qui circule. Il est nécessaire que se produisent des phénomènes d'ajustement à travers la communication informelle. La convivialité va aider à cet ajustement en favorisant l'échange spontané.

La convivialité s'organise dans l'Entreprise à travers des moyens comme les fêtes collectives, journées ou événements associant le personnel, rencontres etc...

**3) La Participation**

Elle permet à chacun d'être acteur de l'Entreprise.

La participation est une reconnaissance et une mobilisation de toutes les compétences dans le cadre d'un management s'appuyant sur les ressources humaines. Dans cette optique la Communication ne se limite pas à un simple échange mais va permettre aux salariés d'être responsabilisés non seulement dans leur domaine mais également d'être au moins consultés sur les décisions qui concernent toute l'Entreprise.

Le dialogue et la concertation, la reconnaissance du rôle de chacun, l'autonomie et la confiance sont l'expression du Management Participatif.

#### **4) La Fédération :**

C'est l'adhésion de tous à des objectifs partagés et à des valeurs communes. La Fédération se traduit par un esprit de groupe.

Le projet d'Entreprise, la charte de valeurs, les règles de management peuvent constituer par exemple les supports d'une Communication Fédérative.

Le Fédération suppose que les objectifs soient clairs et compréhensibles par tous. Elle favorise la conscience d'un intérêt collectif qui dépasse le cadre individualiste. Elle est source de cohérence culturelle indispensable au bon fonctionnement de l'organisation.

#### **5) L'Implication :**

C'est l'investissement de son énergie dans le domaine professionnel. L'implication traduit l'engagement personnel au service de l'Entreprise et de ses objectifs.

La fierté d'appartenance, la défense de l'Entreprise, l'effort professionnel, la fidélité sont les signes de l'implication.

L'implication transmet son énergie à la communication interne et la rend motrice.

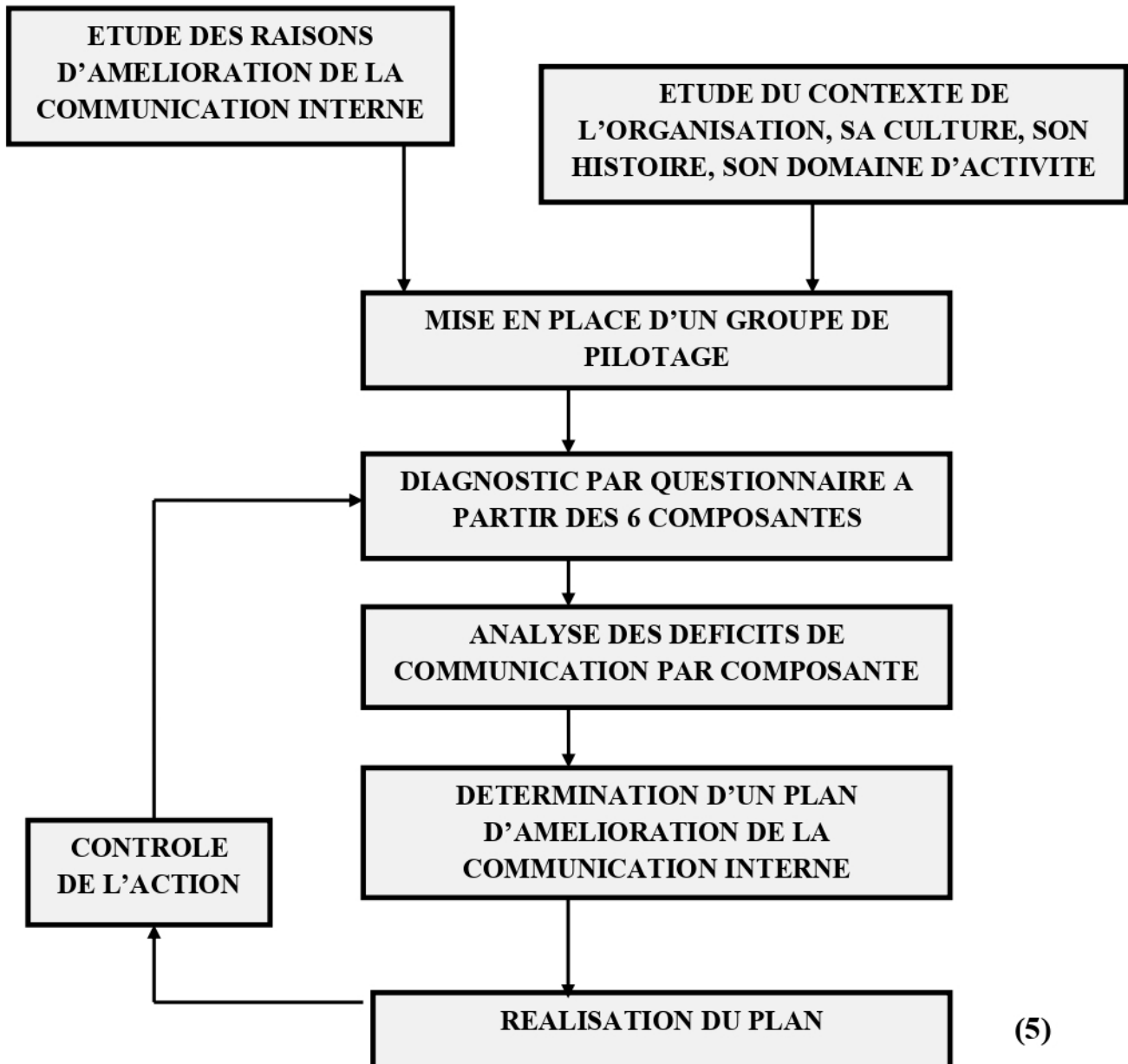
#### **6) L'Identification :**

Elle exprime l'adhésion à la personnalité de l'Entreprise, à sa culture et à son identité.

L'identification est un acte de reconnaissance et d'intégration à une communauté. Elle peut s'exprimer par des signes extérieurs (emblèmes, logotypes et autres objets).

L'identification contribue à l'image de l'organisation.

Ce modèle ainsi décrit peut être opérationnalisé et doit permettre à toute organisation d'évaluer la qualité de la Communication interne à partir de ces 6 composantes :

**Schéma N°4**

**Source : Maurice IMBERT op.cit page 18**

Cette démarche de management a été appliquée dans une grande Entreprise publique au cours d'une opération pilote. A l'issue d'une phase de diagnostic portant sur les 6 composantes un plan d'action a été élaboré pour résorber les déficits de communication interne observés sur l'une ou l'autre des composantes. A l'issue de l'opération, l'opinion recueillie auprès des personnels montre que l'action mise en œuvre a été considérée comme un facteur de progrès dans le Management.

### **3.3/LES FORMES DE LA COMMUNICATION INTERNE**

#### **3.3.1/ COMMUNICATION FORMELLE ET INFORMELLE :**

C'est la communication pratique au sein de l'entreprise entre ses différents acteurs . Elle permet d'établir un lien entre chaque individu de l'organisation.

Elle a différentes fonctions :

**Informier** : les employés et les cadres de l'Entreprise ont besoin des nouvelles sur la Direction de leur Entreprise, sur les différents événements et projets à mettre en œuvre en vue d'assurer le développement de leur institution.

**Rassembler** : les différentes informations qui circulent dans une organisation sous la supervision de la hiérarchie ont aussi pour fonction l'unification de l'Entreprise.

**Motiver** : Elle permet de motiver les salariés en les mobilisant pour donner le meilleur d'eux-mêmes dans le but d'assurer le progrès intégral de l'Entreprise.

#### **Communication Informelle**

C'est l'ensemble des échanges non programmés à l'intérieur de l'Entreprise et qui ne porte donc pas nécessairement sur l'effectuation du travail ou ne sont pas actés par la hiérarchie.

Elle sert à :

- Créer une capacité d'expression libre des individus et groupes
- A donner des informations sur le climat social et à favoriser l'écoute par le sommet de la hiérarchie
- A favoriser la fluidité des flux afin d'obtenir une plus grande flexibilité
- A faciliter la compréhension de la culture de l'Entreprise

Elle a différentes formes :

- Les discussions spontanées et informelles
- Les échanges dans les endroits n'ayant pas une attribution de communication
- Les communications téléphoniques informelles

### 3.3.2 / AUTRES FORMES

#### La Communication interpersonnelle

- Elle est basée sur l'échange entre un émetteur et un récepteur qui constitue la base de la vie en société.
- C'est la Communication qui offre la meilleure compréhension et le meilleur FEED BACK mais le nombre des récepteurs est limité à une seule personne.

#### La Communication de Groupe

- Elle est émise par un groupe de plusieurs personnes s'adressant à une catégorie d'individus bien définis – (associations, public professionnel etc..)
- La Communication de groupes est complexe et multiple car elle est liée à la taille, à la fonction du groupe et à la personnalité de ses membres.
- La Communication de groupes intègre également la Communication interne à une organisation. Les groupes sont alors les catégories de personnel, les individus qui sont d'un même service etc...

#### La Communication de masse

- On entend par communication de masse les techniques qui permettent à un acteur social de s'adresser à un nombreux public.
- Un émetteur ou un ensemble d'émetteurs s'adresse à de nombreux récepteurs. A ce niveau, la Communication est complexe et la compréhension difficile.
- L'Absence de réponse probable fait de la Communication de masse un outil de propagande.
- La Communication de masse se développe parallèlement aux techniques de diffusion (Radio, Cinéma, TV, Publicité, Magazines etc..).
- Un intérêt se développe pour les médias dans les domaines de la politique, de la publicité etc...

### **3.4 / Les 3 types de Communication Interne :**

L'Entreprise demeure confrontée à la compréhension et à la fluidité des échanges entre les dirigeants et les collaborateurs, mais aussi entre salariés eux-mêmes.

Moyen indispensable à la motivation des équipes, la Communication interne se distingue en 3 catégories, chacune efficace selon les protagonistes et le type d'information à transmettre : la Communication interne descendante, ascendante et horizontale.

#### 1) La Communication interne descendante ou du « haut vers le bas » ou « Top-Down »

Plus historique, plus naturelle, plus hiérarchique, la Communication descendante est la Communication interne originelle dans les Entreprises. Cette Communication interne est plus communément appelée « le haut vers le bas » c'est-à-dire des dirigeants vers les collaborateurs de l'Entreprise. La Communication descendante a pour but de diffuser les informations règlementaires ( règlement intérieur, mesures de sécurité... ) , de résoudre les conflits internes et d'expliquer un projet à l'ensemble du personnel. L'implication et la transmission des informations par les responsables de l'Entreprise s'avèrent indispensable pour permettre aux collaborateurs d'adhérer aux changements et évolutions de l'Entreprise. L'avantage de la Communication interne descendante est que les responsables de l'Entreprise doivent s'impliquer et montrer l'exemple. Dans ce cadre, les supports de Communication généralement utilisés sont les Mails, les Rapports d'Activité, l'Internet etc..

#### 2) La Communication interne ascendante ou du « bas vers le haut » ou « Bottom-Up »

La Communication ascendante ou dite des salariés, est une Communication plus récente au sein de l'organisation de l'Entreprise. Cette communication, inverse de la Communication descendante, est aussi appelée « le bas vers le haut » .En effet, la Communication émane des collaborateurs et a pour destination les dirigeants de l'Entreprise. Sous l'impulsion des salariés, la Communication ascendante permet d'identifier rapidement les disfonctionnement au sein de l'Entreprise et de faire remonter vers les dirigeants les besoins des salariés. Dans Ce cadre, les supports de communication généralement utilisés sont les réunions, les affichages, etc...

3) La Communication interne horizontale ou transversale

La Communication horizontale ou de même niveau , « égalité » entre collègues, sans liens hiérarchiques significatifs. La Communication interne horizontale est celle qui correspond au management d'aujourd'hui car elle est la plus appréciée par les collaborateurs. Cette communication favorise les échanges entre les différents acteurs de l'Entreprise. Elle favorise la coordination du fonctionnement du travail par des échanges internes... horizontaux.

Que la communication interne soit indépendamment descente, ascendante, horizontale, ou qu'elle soit transversale, elle demeure un moyen de renforcement des équipes mais aussi de développement de l'Entreprise.

### 3.5 / Les Réseaux de Communication

La Communication se déroule au travers du réseau qu'elle active. Un réseau de Communication est une structure qui présente un nombre de personnes et les normes qui encadrent le sens de la Communication.

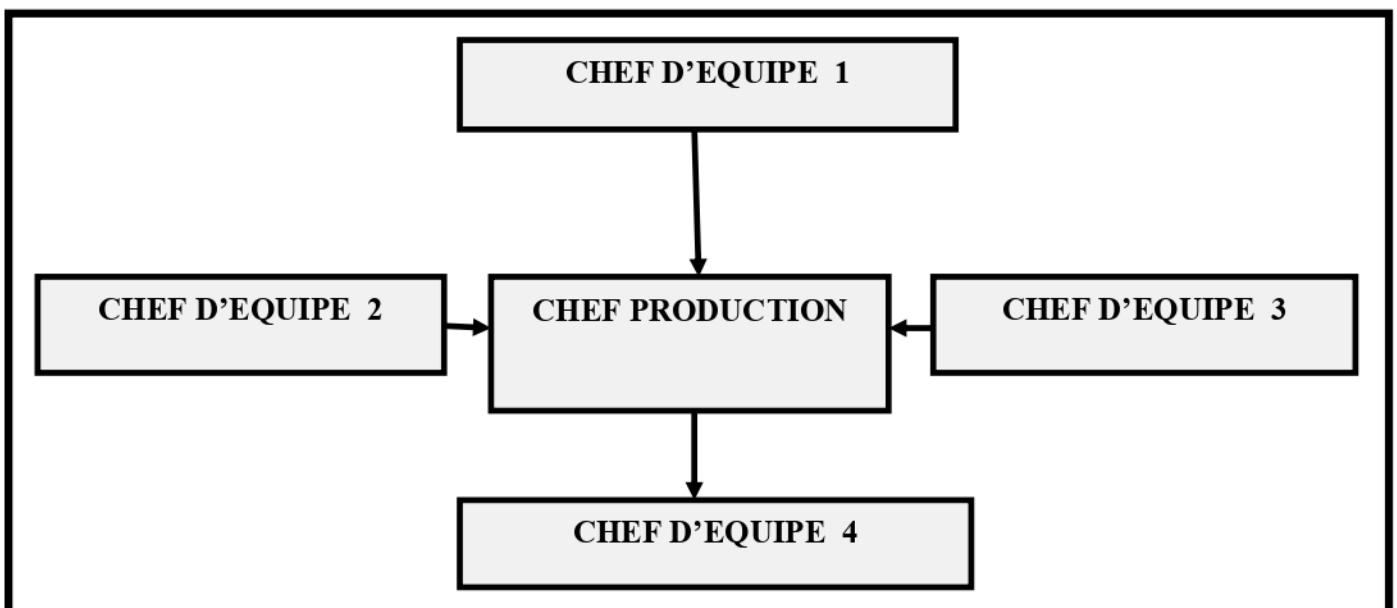
On distingue quelques grands types de réseau de Communication. Certains sont propices à la prise de décision parce qu'ils autorisent la libre circulation des informations ou permettent d'en accélérer le processus. Enfin, certains types de réseau créent ou augmentent la satisfaction au sein de l'organisation.

Ainsi, le type de réseau dépend de différentes variables telles que les objectifs du groupe, le statut et les caractéristiques des membres, les conventions, l'aménagement physique par exemple.

#### 3.5.1 : Les Réseaux centralisés

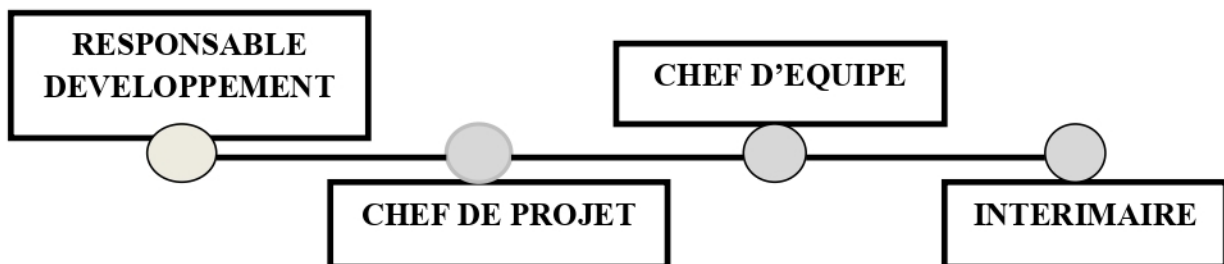
##### a) La Croix

La Communication se fait par la personne centrale qui reçoit et envoie les informations aux autres membres du réseau. Ceux-ci peuvent communiquer directement entre eux. Ils doivent passer par la personne au centre qui peut centraliser toute l'information et jouer un rôle de Leader. Les Organisations classiques, caractérisées par une structure rigide et où le respect de la hiérarchie est une valeur importante, présentent souvent ce type de réseau. Il s'avère efficace pour une prise de décision rapide sans recherche de l'unanimité et lorsque les tâches sont simples et répétitives (ex. relations gestionnaires – subordonnés).



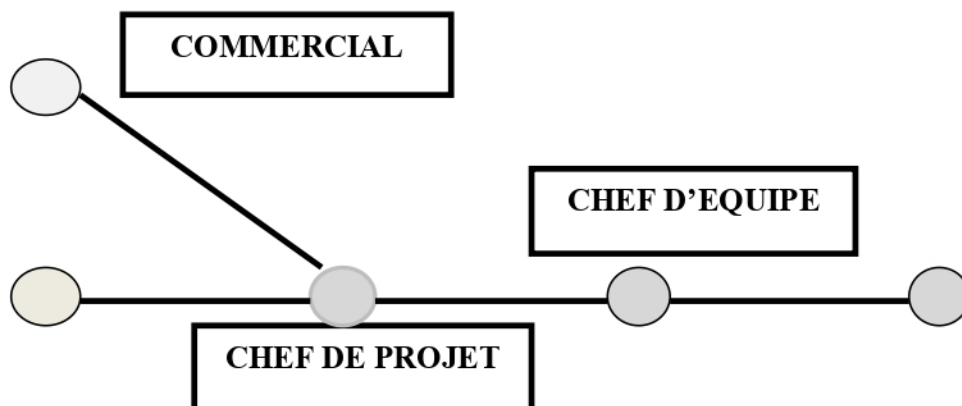
b) La Chaîne

Les informations sont transmises de façon linéaire en passant de l'une à l'autre des personnes, sans qu'elles ne puissent communiquer entre elles. Ce type de réseau favorise la distorsion des messages (ex : le téléphone sans fil) et ce, d'autant plus que le nombre de ses membres est important (ex : relations de types militaires).



c) Le « Y »

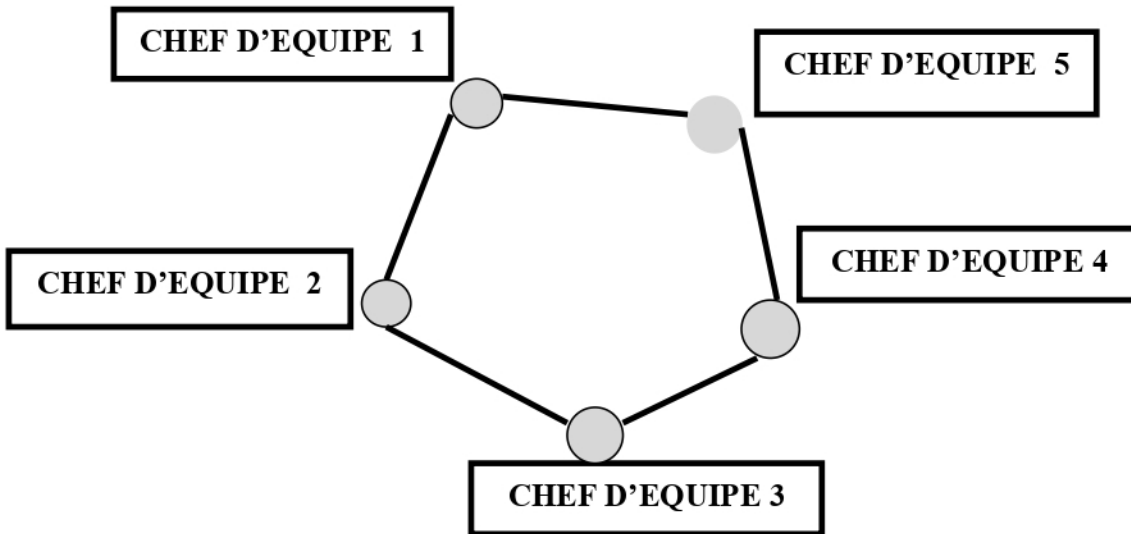
Il s'agit d'une variante du réseau en chaîne. Un membre de la chaîne est en contact avec une personne non membre de la chaîne (ex : relations gestionnaire ( Expert-conseil)).



3.5.2 : Les Réseaux décentralisés

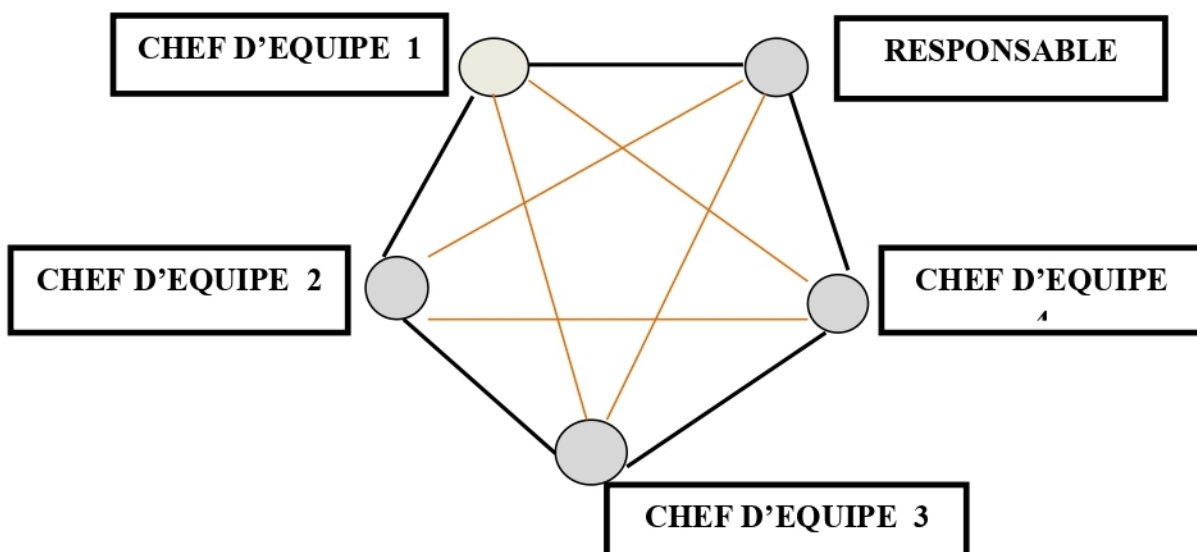
a) Le Cercle.

L'initiative de la Communication est possible pour chacun des membres du réseau. Il est difficile d'y exercer un Leadership puisque chaque personne n'a de contact qu'avec certains autres membres.



b) La Toile d'Araignée

L'information circule dans tous les sens et entre toutes les personnes. Ce type de réseau favorise la participation de ses membres. Il implique cependant une certaine lenteur dans les prises de décision liées à la nécessaire discussion entre les personnes.



Source :

Lorsqu'il s'agit de faire un choix, le type de communication (nature, réseau) est fonction de la situation, des besoins à satisfaire, des objectifs visés.

Parmi les différents types de réseau présentés, le plus adapté est celui qui permet la communication la plus efficace dans une situation spécifique.

### **3.6 / Les Obstacles à la Communication Interne**

Comme toute forme de communication, la communication en Entreprise n'échappe pas à certains obstacles. Ceux-ci peuvent être de différentes natures :

#### 1/ Physique (Mécanique)

Il s'agit d'obstacles liés au mode de transmission ou au message.

- Le Canal :  
Ce support utilisé pour transmettre une information n'est pas adapté au message, à son contenu, à ses objectifs ou au public cible.
- Le Code :  
Ce Code utilisé pour encoder le message n'est pas adapté au récepteur. Ce choix du code se fait à deux niveaux : la nature du code (linguistique, graphique, iconique ...), le niveau du code (termes techniques, vulgarisation). Il doit également tenir compte de l'univers symbolique des récepteurs.
- Les Bruits :  
Ces bruits (au sens communicationnel du terme) perturbent la transmission d'un message. L'élimination de ces bruits ou du moins leur réduction doit conduire à améliorer la communication.
- Le Message :  
Il y a des exigences importantes pour la compréhension d'un message : clarté, précision, concision, structure. Leur absence engendre la mauvaise qualité de la Communication.

#### 2/ Psychologique : (Interaction)

Il s'agit d'obstacles liés au contexte, au climat dans lequel se déroulent les échanges. Le contexte n'est pas toujours propice à l'apparition d'une communication de qualité : l'existence de tension, de conflit, l'apparition de rumeurs... sont des obstacles.

Par ailleurs, le lieu et le moment de la communication ne sont pas toujours adéquats.



CHAPITRE 2

**LA COMMUNICATION INTERNE :**  
**UNE PREOCCUPATION DE LA FONCTION**  
**RESSOURCES HUMAINES**

## **INTRODUCTION**

### **LA COMMUNICATION INTERNE : Une Affaire de Communication ou de Ressources Humaines**

Où rattacher la communication interne ? Côté « communication », avec la communication externe, ou côté Ressources Humaines, avec la communication sociale ? Le choix est loin d'être anodin car il oriente fortement la manière dont la communication interne va être conçue dans l'entreprise, et donc perçue.

On constate une technicité de plus en plus forte et une spécialisation par média (print, événementiel, relations presse, vidéo, digital...) des équipes de communication. Chacun de ces types de communication repose sur des processus différents, et des outils spécifiques qu'il faut maîtriser.

Certaines entreprises mettent donc en place des organisations matricielles, avec des communicants spécialisés par type de publics-cibles, et des communicants spécialisés par types de média. Dans ce cas, les collaborateurs peuvent constituer un public qui bénéficiera de l'ensemble de ces communications.

Ce dernier point est devenu un souci majeur pour les Dir Com. A l'heure où l'instantanéité de la communication met en relief les dissonances potentielles, tenir un discours unifié est indispensable.

En parallèle, on observe depuis quelques années une évolution de la fonction Ressources Humaines, qui du fait de l'industrialisation ( numérotation par exemple), des tâches administratives, s'est rapprochée des centres de décision stratégique mais aussi du terrain.

Dans un contexte où les entreprises font toutes faces à des évolutions de leur environnement et à des transformations internes de plus en plus rapide, les acteurs Ressources Humaines ont ainsi été amenés à se saisir des problématiques de conduite du changement.

On leur demande aujourd'hui d'accompagner opérationnellement les managers pour donner du sens au changement :

- Mettre à disposition du management des éléments de langage sur la transformation à l'œuvre, ou communiquer directement auprès des collaborateurs sur le changement.
- Décloisonner l'entreprise en améliorant la connaissance des métiers et en impulsant la transversalité.
- Faire partager la culture d'entreprise et fédérer les collaborateurs autour de valeurs, mais aussi de nouvelles manières de travailler.

Mais il faut également accompagner les managers pour rendre le changement possible dans ses volets Ressources Humaines :

- Communiquer sur la vision prospective des métiers pour faire adhérer aux plans de développement des compétences qui rendront les employés plus performants à court et moyen-terme.
- Communiquer sur l'ensemble des dispositifs d'accompagnement individualisé (ex. entretiens Ressources Humaines) ou collectifs (ex. parcours de formation).
- Dynamiser la mobilité en améliorant la visibilité sur les évolutions professionnelles possibles.

Ces responsabilités partagées avec les managers impliquent de nouvelles compétences en matière de communication. Très concrètement, les acteurs Ressources Humaines peuvent être amenés à contribuer à :

- La construction d'argumentaires sur la transformation, et son accompagnement Ressources Humaines.
- L'utilisation des vidéos, articles print et web sur les métiers, les emplois, les compétences...
- L'organisation d'évènements internes de mobilisation, de rencontres de communautés de métiers, d'animations internes autour de la culture managériale, visant à décroiser l'entreprise.

Toutes ces actions nécessitent à la fois une solide connaissance des métiers et des collaborateurs, et de leurs besoins de communication, que les acteurs Ressources Humaines ont en général déjà, mais aussi une forte maîtrise des techniques et outils de communication.

La solution n'est pas forcément de réintégrer la communication interne au sein de la Direction des Ressources Humaines, mais passe par une étroite collaboration entre ces deux services.

Dans les organisations les plus traditionnelles, les Directions de la Communication, situées au siège, sont souvent en prise avec les décisions stratégiques, et moins impliquées dans la déclinaison opérationnelle de ces décisions stratégiques sur le terrain. Et les communicants, coupés du terrain, se trouvent en difficulté pour contribuer à l'accompagnement opérationnel du changement avec les acteurs Ressources Humaines .

### **SECTION 1 : Définition et Forme de la Communication Interne**

#### **Ressources Humaines et Communication Interne, quelles possibilités ?**

« On considère que la Communication rédige le scénario, le GRH met en scène ».

Les Services Ressources Humaines s'emparent de plus en plus des enjeux stratégiques de la Communication Interne. Grâce à leurs compétences en gestion sociale. Ils développent différentes actions participants à la cohésion interne et à l'engagement des équipes. Les Ressources Humaines ont ainsi beaucoup à apporter de la Communication Interne, qu'il s'agisse de communication de crise, de conduite du changement, de restructuration ou tout simplement pour fédérer les équipes et valoriser la culture d'entreprise.

La Communication Interne regroupe un certain nombre d'actions de communication visant à informer les collaborateurs de la vie de l'entreprise, de ses valeurs et de sa stratégie. De manière plus globale, les actions de Communication Interne visent à susciter le sentiment d'appartenance en créant une culture d'entreprise qui ressemble et fédère les collaborateurs. Ces derniers, plus motivés, sont plus productifs, ce qui participe à la performance de l'entreprise. Longtemps restée sous l'escarcelle des directions de communication des entreprises, la Communication Interne est aujourd'hui très largement partagée avec les DRH qui possèdent une vision transversale des enjeux stratégiques de l'entreprise, ainsi qu'un savoir-faire et un savoir-être dans la gestion, l'information et la cohésion des équipes.

La Communication Interne consiste à la fois à transmettre aux salariés, et à la faire circuler de manière ascendante pour favoriser le dialogue social. Dans ce contexte, les Directions des Ressources Humaines sont des interlocuteurs de choix : en allant sur le terrain, elles peuvent écouter les besoins et les attentes des salariés, puis faire reporter les informations, notamment pour anticiper ou désamorcer rapidement les situations de crise.

A partir d'une réflexion stratégique, un plan d'action peut être établi en vue de sélectionner les outils les plus adaptés favorisant le dialogue permanent entre l'entreprise et ses collaborateurs. L'un des outils phares est probablement le journal interne, numérique ou sous format papier, qui présente entre autres les enjeux de l'entreprise. Une initiative toujours appréciée par les collaborateurs qui préfèrent être informés directement par leurs équipes dirigeantes plutôt que par un canal externe.

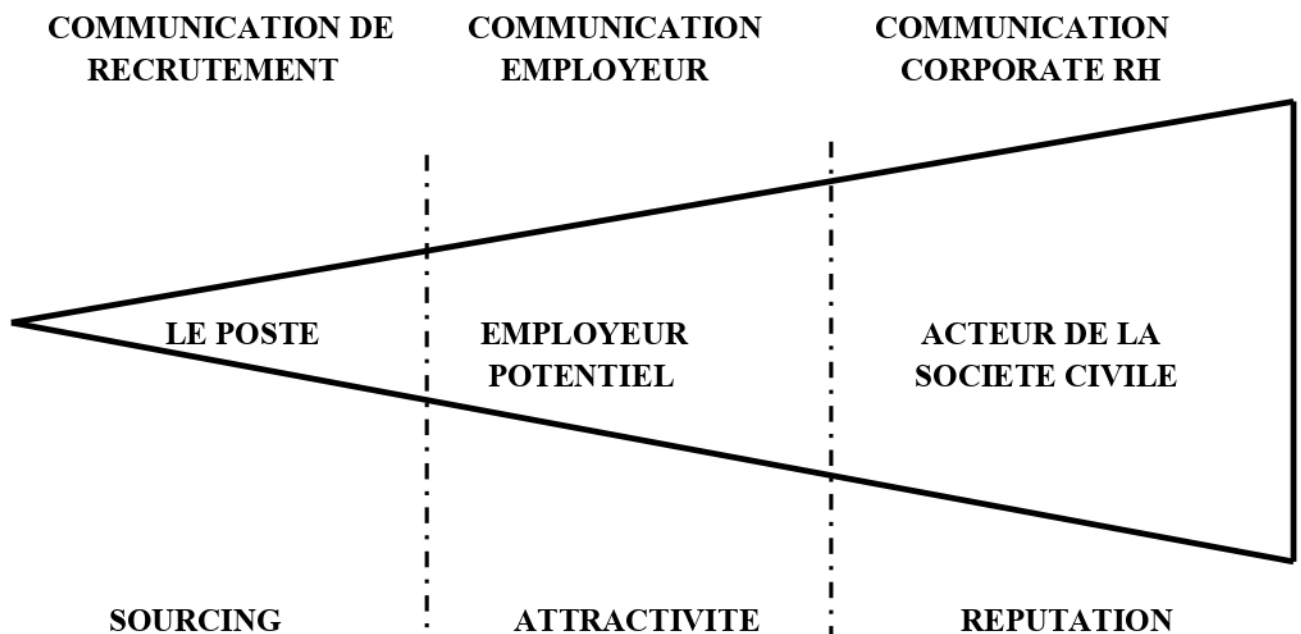
La tendance est presque à la confusion entre Communication Interne et GRH puisqu'on parle de plus en plus de Communication Ressources Humaines.

En fait, il s'agit surtout de Communication Externe RH qui se décompose en 3 types de communication dont les objectifs sont distincts.

Il est important de bien les définir car cela conditionne les objectifs assignés, et donc les résultats attendus, l'allocation des ressources, la nature des contenus à poster, la tonalité à adopter, et bien sûr les outils qui seront utilisés.

**La Communication de recrutement** : Elle a un objectif très opérationnel, à court terme : le sourcing. Cette communication se traduit par les offres d'emploi, qui ne participent pas à l'attractivité de l'entreprise, elles informent de l'existence de postes ouverts. Cette communication va être axée sur le poste et ses caractéristiques, sur les compétences techniques attendues : il y aura peu ou pas d'information sur l'entreprise. La tonalité est plutôt informative et descriptive. C'est historiquement la plus ancienne forme de communication liée à l'emploi.

**La Communication employeur** : Elle vise à développer l'attractivité de l'entreprise. Elle va porter un discours sur la valeur de l'entreprise en tant qu'employeur, sa culture, son organisation bref son offre RH avec les bénéfices que cette entreprise peut apporter au candidat. On va être à la fois dans le registre de la séduction / émotion / projection (les témoignages de collaborateurs) et celui de la conviction (des preuves, des données chiffrées). On cherche à convaincre le candidat de rejoindre une entreprise, développer un sentiment positif, plus que de postuler à un poste. Comme la communication de recrutement, elle cible exclusivement les candidats.



SOURCE : [www.flp-les3typesdecommunicationRH.html](http://www.flp-les3typesdecommunicationRH.html)

**La communication corporate RH :** Elle a vocation à valoriser l'entreprise dans sa dimension d'acteur social sur le registre de l'emploi. La cible est ici bien plus large que les seuls candidats : l'entreprise s'adresse potentiellement à la société civile dans son ensemble. Cette communication va avoir des impacts directs sur le business pour les clients dont les critères de choix peuvent être influencés par cette posture axée sur l'emploi.

Elle va avoir un impact sur l'image globale. C'est dans cette catégorie que l'on va retrouver les formes de communication qui vont développer l'attractivité en s'appuyant sur le sentiment de fierté d'appartenance.

Pour le reste, il faut bien considérer que la GRH a beaucoup (et de plus en plus) à partager avec les principes et outils de la Communication Interne.

En résumé la Communication Interne regroupe l'ensemble des actions de communications réalisées au sein d'une organisation ou entreprise destinée à ses salariés.

La Communication dite Communication Interne RH désigne la transmission des informations sociales aux salariés et directeurs.

La Communication RH comprend donc un volet de Communication Interne à destination des salariés de l'entreprise et un volet externe destiné à promouvoir la marque employeur et comprenant également la communication de recrutement.

### **Communication Interne et Gestion des Ressources Humaines (GRH)**

Le management traditionnel à base d'obéissance et de crainte crée de la régression, dépendance et de l'inertie, sans contribution particulière en retour. Or, c'est de l'inverse dont l'Entreprise a besoin aujourd'hui. Pour se développer, elle a besoin de créativité, de dynamique et d'autonomie de la part des salariés. Elle a besoin de leur motivation. Et c'est à ce niveau qu'intervient la Communication Interne.

Les Ressources Humaines ont ainsi beaucoup à apporter au pilotage de la Communication Interne, qu'il s'agisse de Communication de crise (conflit), de conduite du changement, de restructuration ou tout simplement pour fédérer les équipes et valoriser la culture d'Entreprise.

Longtemps restée sous l'emprise des Directeurs de Communication des Entreprises, la Communication Interne est très largement partagée avec les D.R.H (Direction des Ressources Humaines) qui possèdent une vision transversale des enjeux stratégiques de l'Entreprise, ainsi qu'un savoir-faire dans la gestion de l'information et la cohésion des équipes.

La Communication Interne consiste à la fois à transmettre les informations aux salariés et à faire circuler de manière ascendante pour favoriser le dialogue social.

Dans ce contexte les Directeurs des Ressources Humaines sont des interlocuteurs de choix. A ce titre les managers RH jouent un rôle clé de relais de l'information. En travaillant de concert, les Directions des Ressources Humaines et les managers peuvent agir sur différents plans : mobilité, gestion de carrière, motivation des équipes etc...

#### **Communication et Dialogue Social (6)**

D'abord 2 constats :

- Les communicants expriment un besoin de compréhension des enjeux, des transformations, des changements sérieux.
- Les communicants perçoivent qu'un de leur rôle est dans la relation et non dans la seule transmission.

Le besoin se fait sentir d'une Communication nouvelle, donc d'une collaboration nouvelle entre les communicants et les D.R.H. et elle se fait et se fera à l'interne d'abord.

En réalité, c'est à propos du travail et du social que nous voyons aujourd'hui des enjeux très importants de communication.

Il s'agit d'un domaine à réinvestir qui est au cœur de la fonction sociale de la communication : l'objectif est de créer des espaces de paroles au travail. Le management est concerné mais les R.H ont un grand rôle à jouer.

Les Directions d'Entreprise et en particulier les Directeurs des Ressources Humaines sont amenées à rechercher une implication individuelle et collective des salariés. Ceux-ci ne peuvent s'impliquer que dans un univers qu'ils estiment juste et qui donne un sens au travail. Dans ce processus le Directeur des Ressources Humaines a un rôle décisif : le levier complémentaire de la Communication Interne, est le dialogue social qui permet une construction de normes admises, qui donne un objectif d'équité.

Le dialogue social a été fortement incité ces dernières années par les législations du travail. Le concept de responsabilité sociale des Entreprises est maintenant largement admis. En effet il met l'accent sur la performance globale selon trois critères : le développement économique, l'environnement et le social. Il ne s'agit plus d'opposer la logique économique et la logique sociale mais de mettre en œuvre des stratégies qui permettent une synergie entre ces deux logiques.

La définition commune aux acteurs de l'Entreprise (Direction, Managers, salariés et leurs représentants) de la notion de performance va résulter en fait de compromis implicite ou explicite. Celle-ci peut être l'objet de dialogue social, étant entendu que le dialogue social, c'est le mode de traitement des questions posées par la Direction et les salariés par le biais de leurs représentants.

Les conditions du dialogue social dépendent de la nature des relations de travail et de la participation des salariés sous toutes ses formes. Interroger la réalité du dialogue social, c'est donc être attentif aux relations entre la Direction et les représentants du personnel, entre l'encadrement et les salariés.

Mise en œuvre du dialogue social (7)

---

**(7) Reserve Ressources Humaines et Communication (2015)**

Toute organisation rassemble des individus et des groupes dont les intérêts, parfois divergents, peuvent nuire au climat social ainsi qu'à la performance globale. Le dialogue social dans l'organisation regroupe toutes les actions améliorant la communication et la compréhension entre les différents acteurs. Il intervient lors des échanges d'information, des consultations et des négociations. Ce dialogue peut être contraint par la loi ou relever de la simple volonté de l'Entreprise, par exemple pour résoudre des problèmes internes.

### **Dialogue social, cohésion et performance**

Le dialogue social désigne l'ensemble des relations et interactions qui existent au sein de l'organisation entre la Direction, les représentants du personnel et les salariés. Un dialogue social de qualité a toutes les chances de renforcer la cohésion globale et la performance.

Le dialogue social vise à améliorer le climat social. Celui-ci se mesure par le degré de satisfaction et de cohésion régnant dans l'organisation. Il peut être influencé par des facteurs extérieurs à l'organisation.

*Exemple : Crise économique, augmentation du chômage...*

Le rôle du dialogue dans la prévention des conflits sociaux est essentiel.

*Exemple : Une réunion de crise a permis de trouver une solution et d'éviter la grève.*

En effet, les tensions, les grèves, les litiges peuvent porter gravement atteinte au climat social et donc à la cohésion.

*Exemple : Une grève a opposé durant des semaines grévistes et non-grévistes. Des traces de ces tensions persistent dans le climat de travail.*

La qualité et la richesse du dialogue social permettent aussi d'améliorer la performance et la compétitivité, en favorisant l'implication des salariés et leur compréhension des objectifs poursuivis.

*Exemples : pour motiver les salariés, la Direction les informe sur les plans d'actions visant à améliorer la qualité tout en augmentant les rendements. Pour réussir sa restructuration, une entreprise réunit les différents acteurs afin de faire aboutir le projet de changement organisationnel qui l'accompagne.*

### **Les acteurs et les formes du dialogue social**

Le dialogue social peut s'établir selon différentes modalités de communication en fonction des acteurs qui y participent.

### **Le dialogue social informel entre les salariés et la hiérarchie**

Le dialogue social informel est celui qui s'instaure spontanément ou dans le cadre de petits groupes de travail, en dehors des processus et des instances prévus par la loi.

Il repose, au quotidien, sur l'expression et la résolution des conflits potentiels.

*Exemple : Une solution simple à un problème récurrent est trouvée à la suite d'une discussion spontanée entre un supérieur hiérarchique et quelques collaborateurs.*

Il prend également en compte le climat relationnel entre les salariés, ainsi qu'entre les salariés et la hiérarchie.

*Exemple : Yasmine est responsable du Département Communication d'une grande Entreprise. Au sein de son équipe de dix personnes, elle veille à détecter les tensions et problèmes pouvant apparaître, de manière à en parler rapidement. Elle cherche ainsi à désamorcer les conflits et à trouver des solutions aux problèmes éventuels.*

En effet, le dialogue social offre l'opportunité de dynamiser la recherche de solution en cas de dysfonctionnement, de se concerter, de négocier sur le terrain et d'agir.

Il concerne les petites comme les grandes Entreprises. Les managers de proximité jouent un rôle essentiel pour faciliter ce dialogue informel.

*Exemple : Porte du bureau du manager toujours ouverte : organisation régulière de débats et d'échanges au sein de groupes de travail..*

### **Le Dialogue social formalisé entre partenaires sociaux**

Le dialogue social désigne également les relations formelles, prévues par la loi ou par les conventions collectives, qui s'établissent entre les partenaires sociaux, c'est-à-dire les organisations syndicales de salariés d'une part, et d'employeurs d'autre part.

### **Le Contenu du dialogue social**

Le dialogue social au sein des organisations vise à résoudre les problèmes qui se présentent et à anticiper, par des accords, ceux qui sont liés à l'organisation du travail.

### **Le dialogue social, pour résoudre les problèmes**

Dans les organisations, il est nécessaire de prendre des mesures concrètes au quotidien.

*Exemple : Résolution des dysfonctionnements de production dus à l'obsolescence de machines.*

La résolution des problèmes par le dialogue social concerne les relations à l'intérieur des équipes, entre les différents hiérarchiques ou avec les équipes de Direction. Les sujets peuvent concerner l'information des collaborateurs ou l'efficacité de l'organisation mise en place.

*Exemple : l'intérêt du travail et la satisfaction au travail, l'implication et l'engagement des collaborateurs, la sécurité au travail, les relations avec la Direction, la cohérence entre le discours de la Direction et ses actes, les relations avec les collègues de travail, les pratiques de management...*

Le dialogue social peut également concerner des thèmes tels que l'équité en matière de rémunération ou de progression de carrière, les valeurs présentes et/ou souhaitées dans l'organisation. Il peut être favorisé par des moyens de communication internes.

*Exemple : Mise en place d'un journal interne permettant l'expression des collaborateurs.*

### **Le Dialogue social, pour formaliser des accords**

Le dialogue social s'opère également sous contrainte de la loi, qui impose ou invite les Entreprises à engager des négociations de plus en plus nombreuses.

*Exemple : Salaires, temps de travail, conditions de travail, emploi des seniors, égalité hommes / femmes.*

Le dialogue social est donc encadré par un certain nombre d'obligations légales et réglementaires, en matière d'information, de consultation et de négociation.

Le dialogue social formalisé engage les deux parties : patronale et syndicale.

Les conventions collectives traitent de l'ensemble des relations de travail entre employeurs et salariés.

*Exemple : Conditions d'emploi, formation professionnelle, garanties sociales des salariés.*

Les accords collectifs portent sur des thèmes particuliers choisis par les négociateurs.

*Exemple : Un accord sur la réduction du temps de travail.*

### **Communication Interne et Motivation**

Aujourd'hui il existe un véritable enjeu pour un système de communication interne qui est d'inciter les salariés à investir leurs initiatives dues à leur motivation vers les orientations porteuses de développement et de progrès.

Car dans l'Entreprise, il ne suffit pas juste de communiquer, encore faut-il en communiquant pouvoir réaliser cet enjeu.

### **Capital humain et capital communication :**

Si le concept du capital humain est un concept connu puisqu'il est apparu dans les années soixante. Celui de « Capital Communication » l'est moins puisqu'il est un nouveau concept qui renvoie aux dépenses de communication conçues comme des investissements.

En effet le « Capital Communication » sert à optimiser le capital humain. L'Entreprise en investissant des dépenses pour développer ses outils et moyens de communication vise en priorité à optimiser les aptitudes, talents, qualifications de chaque collaborateur.

De nos jours les Entreprises ne se suffisent plus à générer un épanouissement économique mais aspirent à générer un épanouissement humain.

### **La motivation sociale :**

Les Entreprises sont nécessairement composées d'individus qui ne perdent pas leur individualité parce qu'ils sont dans une équipe de travail, sur une même chaîne de montage, dans un même atelier..

On parle beaucoup de « Ressources Humaines », mais pour que de bonnes relations s'établissent entre les individus, un effort de compréhension est nécessaire.

Essayer de « comprendre » c'est admettre le postulat que toute conduite humaine a une cause. La compréhension de l'homme au travail implique la recherche des motivations de l'homme qui travaille.

En effet, la réflexion dans le domaine des relations humaines a permis de comprendre combien l'homme au travail est régi par des motivations plus larges que le seul intérêt pécuniaire.

Motivation qu'on peut grouper en trois principaux groupes.

### **Besoins de Sécurité**

- Plan de carrière mieux défini
- Sécurité de l'emploi
- Soutien permanent de l'Entreprise

### **Besoins d'estime :**

- Meilleure considération dans l'Entreprise
- Meilleure reconnaissance sociale du métier

### **Besoins d'accomplissement de soi :**

- Perspectives d'évolution
- Plus grande autonomie

### **Vers une communication interne motivationnelle :**

Dans un contexte concurrentiel, il faut utiliser toutes les armes possibles pour se distinguer, et la communication interne si elle est optimisée constitue une arme redoutable.

C'est pour cela qu'il est judicieux de départager la communication interne en deux principaux types :

- La communication prescriptive faite de directives et de procédures qui contraint le personnel à l'exécution.
- La communication incitative, nouvelle communication dans le management qui au lieu de contraindre ou indiquer, autorise les salariés à prendre des initiatives, communication qui permet de constater la contribution et la motivation du personnel.

D'après cette typologie, on ne peut que conclure que la performance se trouve du côté d'une communication interne motivationnelle optimale, qui dépasse de loin le rôle informatif vers un rôle de satisfaction des besoins des salariés et surtout leur adhésion au projet de l'Entreprise.

### **Pour une fonction Communication Interne gagnante au sein de l'Entreprise :**

La nécessité d'optimiser le capital humain de l'organisation, et de répondre aux nouvelles exigences des clients internes (dirigeants collaborateurs, opérationnels) poussent aujourd'hui la Fonction Communication Interne à se transformer fondamentalement pour contribuer significativement à la création de valeur et à la performance de l'Entreprise.

Ainsi, la fonction Communication Interne doit procéder à un nouveau positionnement dans l'Entreprise et doit faire valoir sa contribution dans quatre rôles essentiels.

Ce nouveau positionnement va la situer directement dans le champ de la G.R.H. qui jouera le rôle de relai.

- Partenaire stratégique : participer à la définition et au succès de la stratégie de l'Entreprise.
- Acteur du changement : faciliter et accélérer tous les changements de l'Entreprise, favoriser et stimuler le changement de comportements des collaborateurs et surtout promouvoir une culture de transformation.
- Système polyvalent : gérer efficacement les activités, garantir leur performance, intégrer les nouvelles technologies et optimiser les processus par une démarche qualité.
- Mobilisateur des collaborateurs : développer l'implication des hommes par la mobilisation de leurs compétences et motivations .(7)

---

(7) Thèse : ABDELADIM Nawel Zina « l'apport de la Communication motivationnelle sur la conduite des hommes » mémoire de licence, Institut National de Commerce 2009.

## **COMMUNICATION INTERNE – CULTURE D'ENTREPRISE**

### **Communication et Culture d'Entreprise**

C'est en Europe, dans les années 1960, que la dimension culturelle intègre la communication de masse.

Depuis la fin des années 1970, on réunit sous une même appellation « culture et communication ».

Culture de masse : ce terme est fréquemment utilisé pour désigner l'ensemble des contenus les plus caractéristiques des mass média considérés comme constituant un type original de culture.

Mass média : Les principaux moyens de communication de masse sont : la presse, l'affiche, le cinéma, la radiodiffusion, la télévision et à présent les nouvelles technologies de la communication : Internet et les Téléphones mobiles.

### **Définition :**

« La Culture est un ensemble complexe incluant les savoirs, les croyances, l'art, la morale, les coutumes ainsi que toute disposition ou usage acquis par l'homme vivant en société ».

- Les phénomènes culturels et le processus de communication sont tous deux constitutifs de toute vie collective.
- L'imbrication et l'entrecroisement des phénomènes de culture et de communication tiennent à la fusion des activités des deux champs (ex : TV – vidéo d'Entreprise – publicité..) mais aussi à la nature même de leur réalité réciproque fondée chacune sur les codes de représentation (langue, image etc...)
- L'Entreprise est devenue communicante pour la promotion des produits, pour la recherche des fournisseurs, pour la gestion quotidienne des hommes.
- Actuellement c'est le « management des ressources humaines » qui est au centre de la problématique de l'Entreprise.
- Toutes ces communications, contact avec les clients, publicité pour la promotion des produits, rapports avec les fournisseurs, gestion du personnel, participent à l'avenir de l'Entreprise et s'élaborent dans un cadre culturel complexe englobant culture de l'Entreprise et stratégies de communication.

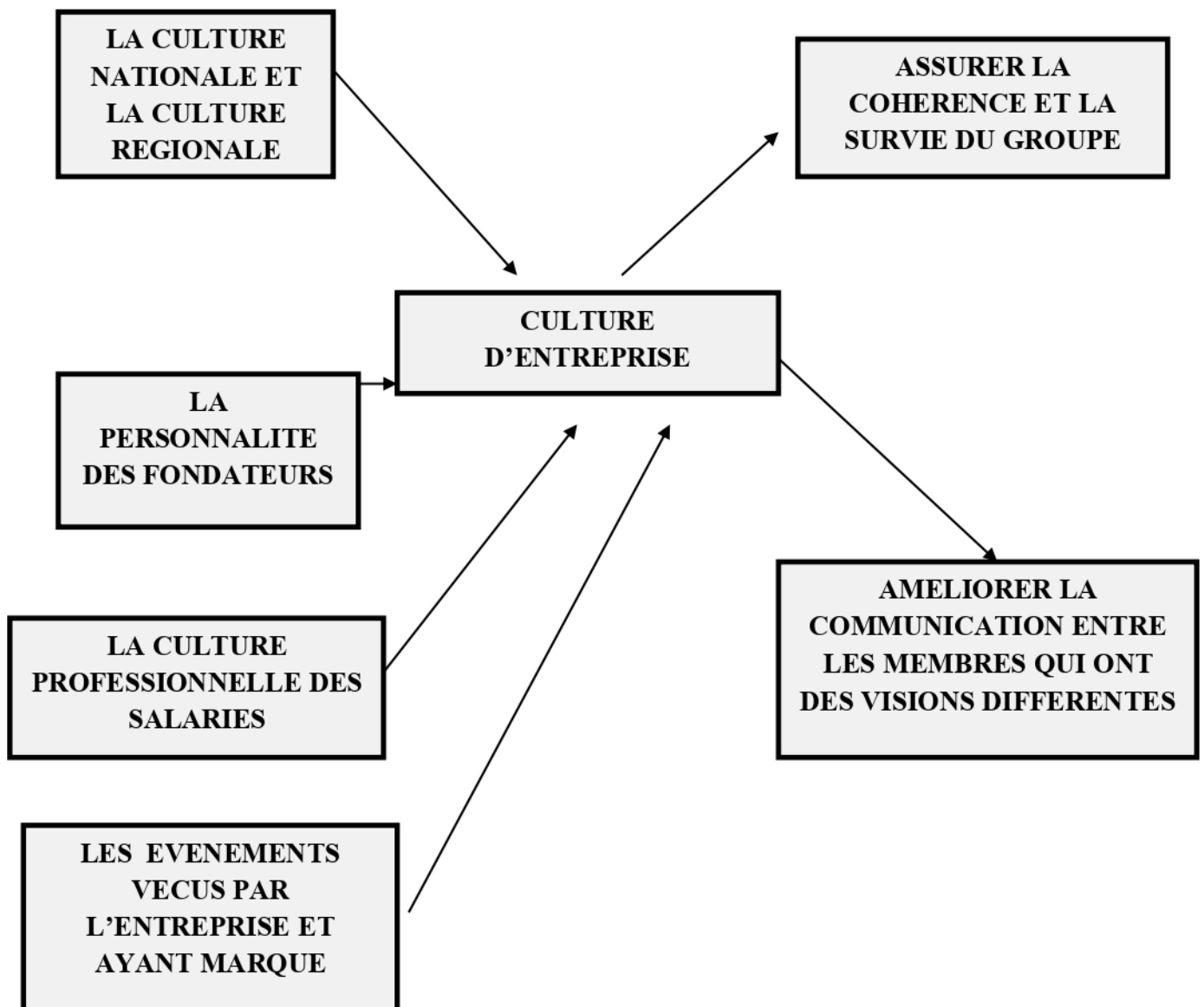
- La communication d'Entreprise se place comme :
  - Consommatrice culturelle : l'entreprise construit des stratégies en tenant compte d'un contexte culturel large dans lequel elle puise.
  - Productrice de nouveaux modèles culturels à travers le langage, l'image, la gestion de l'espace (communication externe et interne).
- L'Entreprise se place donc dans un environnement spécifique qu'elle consulte et auquel elle s'adapte mais elle intervient également dans la transformation de cet environnement.
- Le concept de la culture d'Entreprise n'est pas récent. Depuis longtemps les Chefs d'Entreprise ont cherché à créer un « esprit maison » caractérisant la spécificité de leur savoir faire vis-à-vis des Entreprises concurrentes. Dans ce cas, la culture d'Entreprise permet de se démarquer de la concurrence.
- La culture et l'Entreprise entretiennent des rapports étroits qui mettent l'homme au centre des enjeux de développement contemporain.
- L'Entreprise est un espace de conflits, de tensions entre plusieurs cultures : régionale, nationale, professionnelle. Cette communauté hétérogène a besoin de cohérence pour fonctionner.
- La Culture d'Entreprise contribue donc à construire une vision commune de tous les salariés qui composent cette communauté.
- La Culture d'Entreprise est donc avant tout un outil de gestion de l'Entreprise.
- La Gestion de l'Entreprise par la culture est un concept novateur des années 1980 et repose sur l'histoire de l'Entreprise.
- La Culture de l'Entreprise peut être un facteur de stagnation ou d'innovation.
- La Culture d'Entreprise est un vivier où se construisent les stratégies de communication de l'Entreprise en interne et en externe.
- La Culture Nationale est un constituant essentiel de la Culture d'Entreprise.

- Elle englobe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes partagés par la majorité du corps social.
- **Renaud Sainsaulieu** dans son livre « *l'identité au travail* », souligne l'importance de la culture comme facteur de changement social et donc de transformation et d'optimisation de la gestion de l'Entreprise.
- La Culture est vitale pour la survie d'un groupe qui a besoin d'être structuré, c'est-à-dire avoir des règles et des normes qui guident des membres dans leurs actions pour résoudre les conflits internes au groupe.
- La Culture est le lien social à partir duquel le groupe bâtit son identité.
- Toute Entreprise quelque soit sa taille, forme un groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationales, régionales et professionnelles.
- Pour assurer la cohérence de cette mosaïque l'Entreprise a besoin de créer une identité collective qui deviendra le point de repère de tous les membres de l'Entreprise.
- Au fur et à mesure que l'Entreprise se développe, elle développe sa propre culture qui est constituée d'un système culturel (langages et codes) mais aussi symbolique et imaginaire (mythes et légendes – rites)
- Le management utilise la culture non pour elle-même mais pour résoudre des problèmes concrets :
  - Problèmes de stratégie
  - Problèmes de fusion, de restructuration
  - Problèmes de mobilisation du personnel
  - Problèmes de communication
- Mettre en évidence la culture, c'est clarifier la logique sous jacente au fonctionnement des groupes humains qui composent l'Entreprise.
- Associer la culture au management c'est donc admettre que l'Entreprise constitue une société humaine à part entière qui possède un patrimoine de références qui est le fruit de son histoire et de son expérience.

**LES DIFFERENTS SOURCES CONTRIBUTANT A L'APPARITION  
ET A L'EVOLUTION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE**

**SOURCES**

**FINALITES**



### Les Eléments de la Culture d'Entreprise

- 1) Les valeurs : Ce sont les valeurs qui forment la Charte de l'Entreprise. Celles-ci sont formalisées dans le règlement intérieur, les descriptifs des postes, le système de valorisation du travail, les codes de conduite ainsi que le cadre des sanctions.
  - Les valeurs déterminent les interdits (tabous) ainsi que les marges de liberté qui peuvent être transgressées.

- 2) Les mythes : Ils concernent l'histoire de l'Entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui ont marqué ou qui marquent la vie de l'Entreprise.

Le mythe du père fondateur est très exploité dans les PME.

Certaines Entreprises créent des musées pour renforcer la mythologie, l'histoire et la culture du groupe. Christofle (1830) St Gobain (1665 – la pyramide du Louvre a été fabriquée par St Gobain), St Laurent, Hermes, BMW, Maroc Telecom...)

Lors de cette démarche culturelle, les Entreprises font le plus souvent appel à des historiens pour retracer le passé de leur Entreprise afin que les employés puissent s'approcher l'histoire de leur Entreprise et s'y identifier.

- 3) Les rites : Ce sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Le recrutement, les réunions de travail, l'évaluation du personnel, les réceptions ou évènements sont des exemples de ces pratiques.

**Le recrutement** : il appartient comme un rite d'initiation, de passage. Si de plus en plus les Entreprises cherchent des candidats techniquement performants, elles sont surtout intéressées par des profils psychologiques ayant des valeurs et des aspirations correspondant à la culture de l'Entreprise.

Cependant, les individus venant d'horizons différents, les profils culturels sont variés et c'est la culture d'Entreprise qui va permettre l'adhésion aux pratiques et à l'esprit de l'Entreprise.

- 4) Les symboles :

La culture d'Entreprise repose sur des symboles comme :

- Le port d'un uniforme spécifique ou un style de vêtements particuliers.

- Le port d'un badge permettant de distinguer les membres de l'organisation des visiteurs.
- Les langages propres à chaque Entreprise : le jargon apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture de celle-ci par la mise en place d'un vocabulaire original, de tournures de phrases et de lexiques particuliers.
- Cette spécificité langagière se retrouve dans les lettres, formulaires, rapports, ordres écrits etc...

---

**SECTION 2 : Les Outils de la Communication Interne**

**TYPOLOGIE**

- Mobiliser, motiver, cultiver le sentiment d'appartenance, développer la culture de l'Entreprise font partie des enjeux de la Communication Interne.
- Les moyens de la Communication Interne sont écrits ou oraux, audiovisuels, multimédias ou mixtes.
- Le choix de ces différents médiums se fera en fonction d'une étude de cible précise détaillant la nature du message :
  - Que dire ? La nature de l'émetteur ou qui le dit ? La nature et la qualité du récepteur (à qui et comment le dire ?).
- **L'écrit est le moyen de Communication traditionnel**
- Il doit être précis, avec identification immédiate des sources. La distribution doit être rapide et la diffusion ciblée.
- Le message écrit doit être cohérent, efficace et doit toujours avoir un double (trace).
- Les principaux outils de la Communication écrite sont le journal d'Entreprise, la lettre au personnel, le tract, la note d'information, l'affichage interne, le bilan social, le rapport annuel, le livret d'accueil, le compte-rendu d'information, le flash-info, la revue de presse, la boîte à idées, l'enquête
- d'opinion, le bulletin spécialisé, la télécopie, le journal spécialisé, l'annuaire, l'organigramme...
- **La Communication Orale :**
  - Elle a l'avantage d'être directe et immédiate.
  - Moyen économique quand l'audience est limitée, elle a comme inconvénient d'être facilement détournable.
  - Moyen volatile, elle ne laisse aucune trace.

- Médium, indispensable, humain, chaleureux, la Communication Orale doit forcément être encadrée par un autre support.
- Ses principales formes sont la réunion d'information, la conférence, l'entretien, le groupe d'étude, l'entretien individuel, la visite d'Entreprise, le cercle de qualité, le groupe de travail, la présentation inter service, le groupe de pilotage, le groupe de réflexion stratégique, la réunion d'information, la réunion d'échange, la journée porte ouverte...
- Audiovisuel et multimédia :
- Médium contemporain, il est agréable pour le récepteur.
- Sa mise en place et son coût restent lourds et complexes pour une petite structure. Il concerne surtout les grands groupes.
- Les différents supports sont : l'affichage électronique, la téléconférence, le journal télévisé, le documentaire informatif, le journal téléphoné, le message audio, la messagerie électronique, le diaporama, le catalogue électronique.
- Communication Mixte :
- Comme son nom l'indique, le mixte est l'association de différentes techniques de communication ;
- Ex : Séminaire, réunion, salle d'information interne à l'Entreprise et autres...

**La Communication Descendante** : C'est une Communication hiérarchique, même si elle permet la cohérence au sein de l'Entreprise.

- Ses principales fonctions consistent à informer, à mobiliser le personnel, à expliquer le projet de l'Entreprise.
- Son principal intérêt est de véhiculer des informations règlementaires en vue d'informer les acteurs de l'Entreprise de leurs tâches et de leurs fonctions.

- La note de service : Elle est sensée donner des directives, des orientations ou des explications. Pour qu'elle soit efficace, il faut qu'elle soit rare, concise, que l'objet de la note soit clair et qu'elle soit adressée au bon destinataire.
- La note d'information : déclinaison de la note de service permet de diffuser les directives de la hiérarchie.
- La lettre au personnel :  
Ce document signé par la Direction est généralement remis aux salariés pour les informer des événements importants de l'Entreprise. Il permet aussi de répondre à des situations de crise, comme les plans de licenciement, de restructuration, de fusion ou de fermeture.  
La lettre peut aussi traduire différents thèmes tels que : les objectifs de l'Entreprise, la présentation de résultats financiers, les enjeux de la diversification des activités de l'Entreprise, les déplacements, les enquêtes..
- Le panneau d'affichage :  
Il sert de support à toutes les informations légales sur les droits des salariés, l'expression syndicale, la sécurité, le règlement intérieur, les coordonnées de la médecine du travail, de l'inspection du travail, des secours d'urgence, le cadre du travail... Ainsi que les informations ponctuelles de l'Entreprise.  
  
La lisibilité du panneau d'affichage est souvent le signe de la bonne ou mauvaise organisation du service qui gère le panneau et l'Entreprise doit veiller à la qualité et à la cohérence des notes affichées.
- Le Rapport écrit :  
Il fait le point sur un sujet précis. Il sert dans certains cas d'aide à la décision mais le plus souvent, c'est un compte-rendu des décisions déjà prises.  
Le plan du rapport écrit est toujours à peu près le même : il comporte le titre, le thème du rapport, l'introduction qui résume le contexte du rapport, un rapide exposé synthétique du problème, la présentation des avantages et inconvénients des diverses solutions proposées, la solution préconisée par le rédacteur, une conclusion et un planning prévisionnel.
- La revue de presse :  
Elle est à thème ou libre  
La lecture de la revue de presse est indispensable dans le cadre de l'Entreprise car elle permet de diffuser des informations importantes pour les salariés.

- La journée portes ouvertes:

De plus en plus fréquent, cet évènement permet à l'Entreprise de se présenter au groupe familial du salarié.

- Les journaux d'Entreprise :

Le journal d'Entreprise est l'outil le plus utilisé pour véhiculer le message de l'Entreprise en interne. Il revêt plusieurs formes et plusieurs concepts visuels en fonction du secteur d'activité de l'Entreprise et de la cible choisie.

Son contenu reste relativement objectif. Il présente l'actualité du secteur de l'Entreprise selon un regard technique, économique, financier, commercial.

C'est un support de base destiné à tous les membres du personnel qui est très utile pour diffuser des informations sur la vie de l'Entreprise. Il ne doit pas être un instrument de propagande mais respecter les règles déontologiques du journalisme.

Le journal d'Entreprise doit respecter une ligne graphique homogène : gros titres, mise en page...

Sa périodicité doit être régulière.

- Le dépliant ou la plaquette :

Ils peuvent s'associer au livret d'accueil mais ce n'est pas une obligation.

La plaquette comme le livret présente à tous l'histoire de l'Entreprise, sa culture, son éthique mais de façon plus succincte que le livret.

- Les autres supports papier : lettres aux salariés, bulletins etc...

- L'audiovisuel :

Il est actuellement incontournable pour une Entreprise de construire une communication audiovisuelle aussi bien en interne et en externe.

Nécessité du choix précis de la cible : ouvriers, agents de maîtrise, cadres, Direction, nouveaux salariés..

Synergie entre le support audiovisuel et les autres supports traditionnels...

## **La Communication Transversale**

- La réunion :  
Il existe plusieurs types de réunion : plénière, générale, de service, d'information..  
C'est un moyen d'information à la fois descendant et ascendant. Les réunions permettent de faire le point.  
Le succès des réunions dépend de l'animateur.  
La réunion obéit à des règles : choix d'une date, durée de la réunion, ordre du jour, compte-rendu ou P.V.
- La commission :  
Elle est obligatoire ou facultative.  
Elle est constituée pour trouver des solutions à des problèmes techniques, sociaux, commerciaux ou organisationnels.  
Pour qu'une commission fonctionne il faut s'assurer de la coopération de la Direction et des G.R.H.
- La conférence :  
Elle porte sur des sujets de culture générale et s'adresse à l'ensemble du personnel.  
C'est un complément à la formation professionnelle de l'Entreprise mais son inconvénient réside dans le fait de faire venir les salariés hors heures de travail.
- Le groupe de travail :  
Réunion d'une petite partie du personnel en vue d'étudier un problème particulier et de diffuser l'information.
- Le cercle de qualité :  
En vogue dans les années 70, il est constitué de petits groupes d'une dizaine de personnes volontaires se réunissant périodiquement en vue d'identifier et d'analyser les problèmes professionnels et de proposer des solutions précises sur : l'organisation du travail, la sécurité, l'environnement, la production, les procédures techniques...

### La ligne téléphonique ouverte :

C'est un bon moyen pour donner la parole aux salariés pour poser des questions sur les sujets les plus divers. Le support technique est un répondeur téléphonique.

La signalétique de l'Entreprise :

Ce mode de communication vaut en interne et en externe.

### **La Communication Ascendante**

- Objectifs :
  - Placer le salarié non plus comme un simple rouage mais comme un acteur important au sein de son Entreprise.
  - Enquêter, détecter, vérifier, mesurer l'adhésion des personnels.
  - Stimuler la remontée des informations, le dialogue au sein de l'Entreprise.
  - Gérer les difficultés éventuelles rencontrées.
  - Compenser les effets pervers de la communication descendante (contrepois, point de vue).
  - Répondre à une sollicitation, à un questionnement de la hiérarchie.
  - Poser les problèmes de gestion en interne et d'environnement (relations professionnelles telles que le rapport client, fournisseur, sous traitant..).
  - Formuler les revendications.
  
- Nature : 2 ordres
  - Formelle : elle est structurée, l'émetteur et le récepteur sont clairement identifiés. Elle répond à une information descendante.
  - Spontanée : peu structurée, émetteur et récepteur ne sont pas clairement identifiés. Elle ne répond pas toujours à une question posée par la communication descendante.
  
- Techniques :
  - Le Groupe de travail, cercles de qualité : mise en évidence des conditions de travail, des dysfonctionnements, des économies d'énergie, de l'aménagement des horaires, des problèmes de sécurité...)
  - Boîte à idées
  - Les tracts : connotation politique et souvent mal interprété par la Direction.
  - Enquête et sondages
  - Entretiens

- Méthodes : ce sont les mêmes que celle utilisées en marketing
  - Pour les enquêtes et sondage on établit un échantillonnage des salariés, en fonction des catégories salariales, que l'on soumet à un questionnaire (approche quantitative)
  - Pour les entretiens directifs ou semi directifs on pratique les interviews individuelles ou les entretiens de groupe (approche qualitative).
  - Ces approches nécessitent une présentation claire des objectifs, la finalité de l'enquête devant être clairement énoncée.
  - Elles doivent aussi respecter l'anonymat et l'objectivité de la relation questionneur/questionné.
  - Afin de permettre la transparence, ce type de communication est souvent confié à un cabinet de consultants extérieur à l'entreprise.
  
- Attentes : Ces techniques permettent :
  - 1) De traduire les attentes des salariés à l'égard de leur hiérarchie : conditions de travail, évolutions de carrière et salaires.
  - 2) Elles participent au processus de gestion de l'Entreprise en dévoilant l'environnement psychosocial de l'Entreprise, l'adhésion ou non à la culture d'Entreprise, la perception en interne de l'image de l'Entreprise.
  - 3) Elles favorisent une meilleure gestion des rapports humains entre les différents acteurs de l'Entreprise et permettent de faire l'inventaire des attentes, des motivations et des besoins spécifiques.
  - 4) Elles facilitent la mesure de l'impact et de l'efficacité d'un plan de communication.

---

## **Les Obstacles à la Communication Interne**

### **1 – Les Obstacles d'ordre individuel :**

Ces obstacles sont ceux qui influencent le plus la Communication Interpersonnelle. Sans détailler tous les éléments rendant la Communication difficile entre les êtres humains, il sera question de deux sortes d'obstacles.

#### A – La perception :

La perception représente souvent un obstacle majeur, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur.

La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent savoir. L'information qui ne correspond pas à leurs attentes a tendance à être rejetée.

Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, de son expérience, de sa formation ou encore selon ce qu'il a cru voir, entendre et sentir.

#### B – Les attentes :

Les attitudes se définissent comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose.

Elles peuvent former un ensemble de jugement et de tendance poussant l'individu à agir dans tel sens en situation de communication.

Les attitudes peuvent être d'ordre collectif ou individuel 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.

### **2 / Les Obstacles d'ordre sémantique :**

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

En outre, la signification que chaque individu donne aux mots lui est propre.

Enfin, la communication efficace nécessite qu'on adapte le langage utilisé à la capacité de compréhension du récepteur.

La communication doit se faire dans le langage du récepteur ou selon ses conditions, si non les messages ne seront pas compris.

### **3/ Les Obstacles d'ordre organisationnel :**

La circulation des messages dans l'organisation s'avère difficile quand elle se heurte à la déformation de l'idée ou de l'information originale. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune des étapes, le message subit une modification plus ou moins importante.

La modification peut être due aux facteurs suivants :

- ✓ Le court – circuitage de l'information par les responsables des services .
- ✓ Le nombre de niveaux hiérarchiques par lesquels les messages passent.
- ✓ Le nombre de groupe socioprofessionnel.
- ✓ L'intérêt porté au message de la part de l'émetteur vis-à-vis du récepteur.

Il en résulte que la personne au bout de la « chaine » reçoit parfois un « squelette » du message, car l'idée principale est sérieusement interprétée et déformée en cours de route par les membres de la « chaine ». l'idée de cette « chaine » sur le message dépend de la taille et de la structure de l'organisation.

**résumé de principaux obstacles à la communication**

Obstacles personnels	Obstacles psychologiques	Obstacles sociaux	Autres obstacles
Agressivité	Manque d'objectivité	Sexe	Géographiques
Manque de sympathie	Mauvaise perception	Groupe	Eloignement entre les installations de l'organisation
Degré peu élevé d'instruction	Attitude négative	Groupe social	
Degré peut élevé de compréhension	Peur	Groupe professionnel	Insuffisance de supports de communication
Monopolisation de l'information	Evaluation hâtive	Préjugés sociaux	Taille de l'organisation
Souci de cacher son ignorance	Mauvaise sens de l'écoute	Préjugés culturels	
	Instruction	Différence dans le statut	Incapacité :
	Méfiance	Privation de la Liberté d'expression :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D'écrire</li> <li>• De parler</li> <li>• De sentir</li> <li>• D'entendre</li> </ul>
Des tâches spécialisées (jargon professionnel)			
Négligence professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbale</li> <li>• Ecrite</li> </ul>	
Manque du temps			

### **SECTION 3 : La Politique (Stratégie) de Communication Interne**

La Communication, pour être efficace, doit être pensée, à travers une stratégie : elle doit être l'aboutissement d'une réflexion, en vue de l'optimisation de l'image de l'entreprise. La stratégie de communication permet de déterminer les plans d'actions que l'entreprise va mettre en œuvre pour développer sa communication. Pour être optimum, elle doit s'inscrire dans une communication globale. C'est-à-dire que toutes les actions de communications définies doivent être compatibles et cohérentes entre elles. Ces différentes actions doivent avoir le même objectif : doter l'entreprise d'une image reconnaissable par ses différentes cibles, d'une identité, d'un positionnement. Ceci est le fondement même d'une politique.

Etablir une stratégie de communication est donc une nécessité pour les entreprises, en vue de s'adresser de manière cohérente à l'ensemble de leurs cibles (salariés, actionnaires, communauté locale...). cette stratégie devra développer des messages homogènes qui permettront, par la suite, de définir une identité d'entreprise, de doter l'entreprise d'une image, de s'allouer les services des meilleurs collaborateurs (les demandeurs d'emplois sont davantage attirés par les entreprises qui jouissent d'une « bonne réputation » globale). Toutes les organisations cherchent à se forger une image positive auprès de leurs différentes cibles.

Construire une stratégie de communication revient à établir un plan d'action sur la communication globale de l'entreprise, pour pouvoir ensuite développer les éléments qui constituent la stratégie de communication.

L'image est un élément qui se construit peu à peu au travers des différentes actions de communication auprès du personnel. Elle est constituée par l'ensemble des représentations que se font les individus de l'organisation et ce qu'ils perçoivent.

L'image que l'organisation donne d'elle-même doit être conforme à la réalité pour être d'abord reconnue par le personnel et relayée en direction de l'extérieur. L'objectif de l'entreprise, par le développement d'une cohérence dans les messages qu'elle transmet, réduit les contradictions et augmente l'implication de son personnel.

La Communication Interne : elle peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne de l'entreprise, c'est-à-dire une communication principalement en direction des salariés de l'entreprise. Ses applications sont variées : transmettre des informations, expliquer une nouvelle orientation, exposer des résultats, etc. La Communication Interne a pour principale mission de conjuguer les impératifs de l'entreprise et de répondre aux attentes du personnel.

Les différentes actions de communication menées par l'entreprise doivent être compatibles entre elles et respecter les mêmes objectifs. Elles doivent avoir la même orientation : celle de doter l'entreprise d'une personnalité reconnaissable par la cible, d'une identité propre, d'un positionnement.

Pour atteindre cette cohérence des différents messages transmis, à l'interne et à l'externe, les actions de communication doivent reposer sur un même axe, qui doit avoir une durée suffisamment longue dans le temps pour être mémorisé par la (ou les) cible(s) visée(s) et doivent être adaptées au message que l'entreprise veut délivrer.

La cohérence de tous les messages de l'entreprise est ce que recouvre la notion de communication globale, c'est-à-dire une approche globale de l'ensemble des communications de l'organisation : institutionnelle, marketing et interne. C'est une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise et à l'imposer aux diverses formes de communication de l'organisation .

Quelles que soient les formes de communications choisies par l'entreprise, elles doivent s'inscrire, pour être efficace, dans une politique de communication globale de l'entreprise. C'est pourquoi l'entreprise doit établir une stratégie de communication, qui lui permettra de respecter la cohérence entre ses différents messages. La stratégie de communication a pour objet de déterminer les plans d'action que l'entreprise devra mettre en œuvre. Une stratégie de communication est donc un ensemble de réflexions, de choix et de décisions :

- Les objectifs d'un investissement en communication.
- Le budget permettant cet investissement.
- Les canaux devant drainer les messages communicants selon les cibles à toucher.
- La répartition dans le temps de l'effort de communication par message et par canal.

Elle se construit autour de l'analyse de différents éléments :

- L'analyse de la situation.
- Les axes de la communication possibles
- L'analyse du positionnement actuel de l'identité et de l'image de l'entreprise
- Les moyens de communication disponibles (supports et outils) pour transmettre le message.

Dans la plupart des cas, les entreprises définissent une stratégie de communication globale, portant sur l'image qu'elles souhaitent véhiculer, pour ensuite en décliner plusieurs stratégies de communication : interne, externe.

### 3.1./ Objectifs et Stratégie (Politique) de Communication Interne

#### Les Objectifs

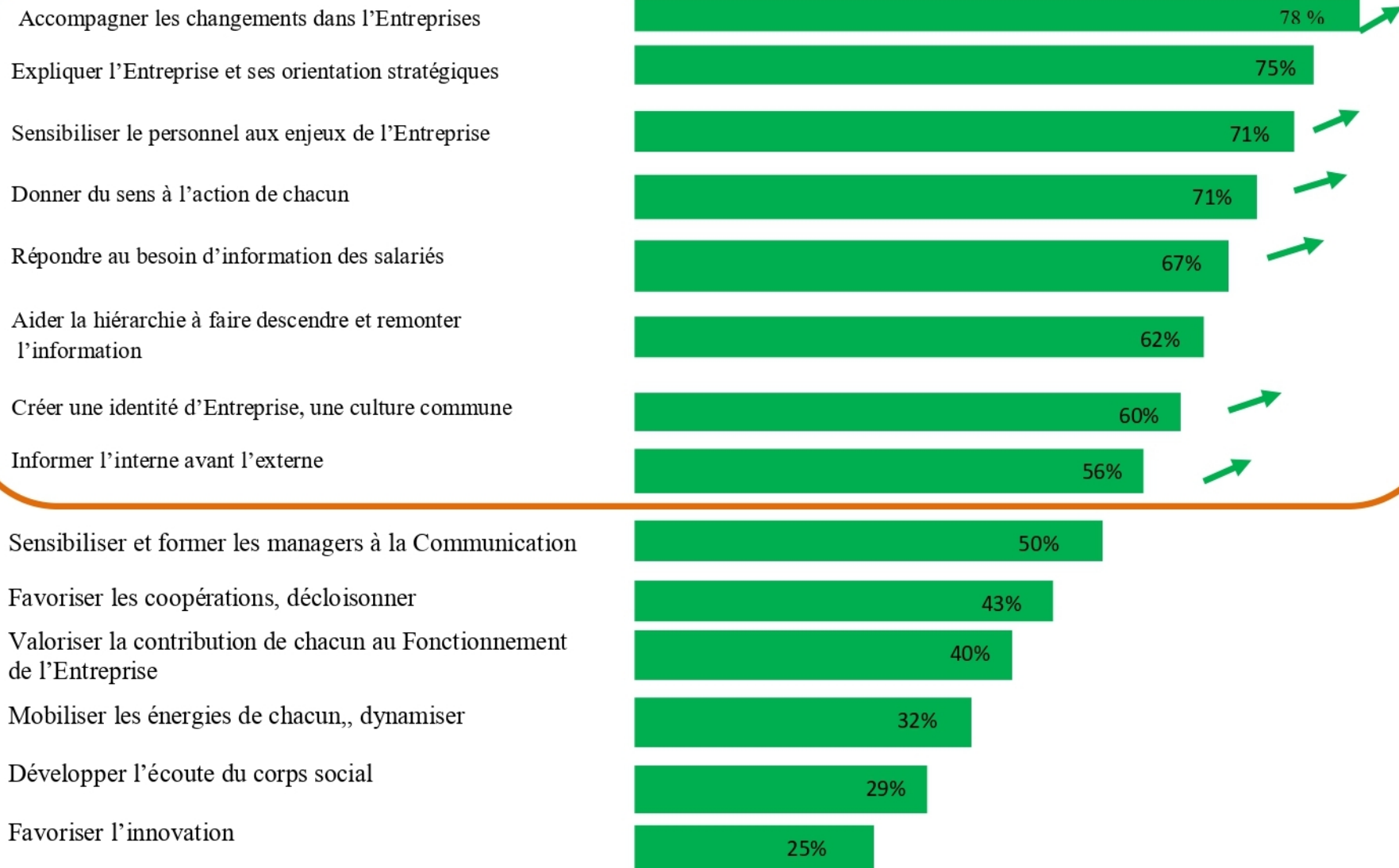
Il y a un accord unanime sur des objectifs à caractère générique que l'on affecte à la Communication Interne dans tous les cas et pour toutes les organisations :

- **Informer** : tenir les collaborateurs (salariés) au fait de l'actualité de l'Entreprise en partageant les informations utiles pour tous.
- **Motiver** : valoriser le rôle et les talents des collaborateurs (salariés) notamment en encourageant l'innovation et l'exploitation des talents et les mettre en lumière.
- **Fédérer** : créer un sentiment d'appartenance et impliquer les collaborateurs en capitalisation sur les valeurs de l'Entreprise.

Bien sûr ces objectifs génériques vont se décliner en plusieurs objectifs spécifiques que nous retrouvons à peu près dans toutes les identifications d'objectifs de la Communication Interne.

Un exemple révélateur nous est donné par le Tableau ci-dessous élaboré par les enquêteurs de l'Association Française de la Communication Interne (AFCI) sur un ensemble d'Entreprises : les objectifs y sont classés par ordre d'importance dans la perception des dirigeants.

**OBJECTIFS DECLARES « FONDAMENTAUX » .Enquête Association Française de la Communication Interne –(AFCD)-2018.**



On peut aussi envisager un autre type de regroupement des objectifs selon le tableau suivant :

**Tableau : Les objectifs de la Communication Interne (9)**

Thèmes / Objectifs	Sous Thèmes / Dispositifs
- l'Information	-Insertion -Information professionnelle -Information générale -Information légale
- La Compréhension - L'Echange - L'Inter activité	-L'écoute → .quotidienne ↘ .Organisée -Confrontation
- La Circulation	-Coordination -Créativité
- La Cohésion - Adhésion - Contribution	-Identité et représentation commune -Adhésion, implication

(9)L'Audit de la Communication Interne – Mohamed BAKKALI – OP-CIT

Les dispositifs sont en quelque sorte des sous-objectifs.

### **Objectifs : Information**

#### - Dispositif : Insertion

L'accueil est un dispositif d'information qui facilite l'intégration du salarié et contribue ainsi à son adhésion aux objectifs de l'Entreprise.

#### - Dispositif : Information professionnelle

Elle permet au salarié d'effectuer efficacement son travail mais aussi d'être au courant de toutes les évolutions internes ou externes à l'Entreprise.

#### - Dispositif : Information Générale

Diffusée à tous les salariés, l'information générale permet à chacun de situer son travail quotidien par rapport au fonctionnement de l'Entreprise. Le relais de l'encadrement a un rôle crucial dans la diffusion et l'explication de l'information.

#### - Dispositif : Information légale

L'employeur doit diffuser régulièrement un certain nombre d'informations des institutions représentatives du personnel (délégués, syndicats..)

Au-delà de cette obligation légale, la nécessaire adhésion des salariés aux objectifs de l'Entreprise ne doit pas faire oublier que leur relation avec celles-ci est contractuelle.

### **Objectifs : Compréhension, Echange et Interactivité**

#### - Dispositif : Ecoute

Il s'agit pour la hiérarchie de comprendre les attentes et motivations des salariés pour mieux les impliquer dans les projets de l'Entreprise.

L'écoute est quotidienne mais elle doit aussi s'inscrire dans un dispositif plus organisé. Il s'agit de mesurer le climat social.

#### - Dispositif : Confrontation

La Communication stimule la confrontation afin d'optimiser le rôle et la place de chacun. Tout nouveau recrutement ou tout changement technique et organisationnel contribue à la confrontation. La confrontation est un mécanisme d'ajustement au changement.

### **Objectif : Circulation**

Une action de Communication Interne peut :

- Favoriser la circulation de l'information au sein des groupes
- Développer les Coordinations et stimuler l'interactivité

La circulation de l'information permet de faire face, et de surmonter les cloisonnements, et permet de rendre les relations individuelles plus systématiques.

### **Objectif : Cohésion, Adhésion**

La Communication Interne, va au-delà de la transmission d'informations et de la coordination des activités et des rôles. Elle produit de l'information symbolique par laquelle elle va créer une identité et des références communes.

- Dispositif identité et identification

Il s'agit de faire en sorte que chacun ressente une appartenance et une entité qui lui est supérieure afin qu'il se mobilise pour une cause commune.

Il ne peut y avoir d'action collective sans objectif partagé.

- Dispositif Adhésion

Les salariés sont plus solidaires dès lors qu'ils partagent une ambition, des valeurs et un projet commun.

### **La Stratégie de Communication Interne**

En fait il est utile de revenir à la définition de la stratégie : « c'est l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre un objectif ».

Par déduction per « action » il faut entendre une orientation significative (ce qui sera en quelque sorte un levier) contribuant à l'attente des objectifs. Pour reprendre l'exemple précédent ce qui est donné comme dispositif (voir tableau précédent) constitue un des éléments d'un axe stratégique à mettre en œuvre.

Les regroupements des objectifs sont permis d'identifier les axes stratégiques présentés dans le tableau suivant :

Ordre	Principaux axes stratégiques	Thème
1	Former la hiérarchie à une attitude d'écoute	Information
2	Impulser l'attitude de coordination	Compréhension
3	Informier le personnel sur l'organisation	Compréhension
4	Rendre prioritaires les contacts directs	Circulation Information
5	Varier les supports d'information	Information
6	Valoriser une identité commune à l'ensemble de l'Entreprise	Cohésion Identification

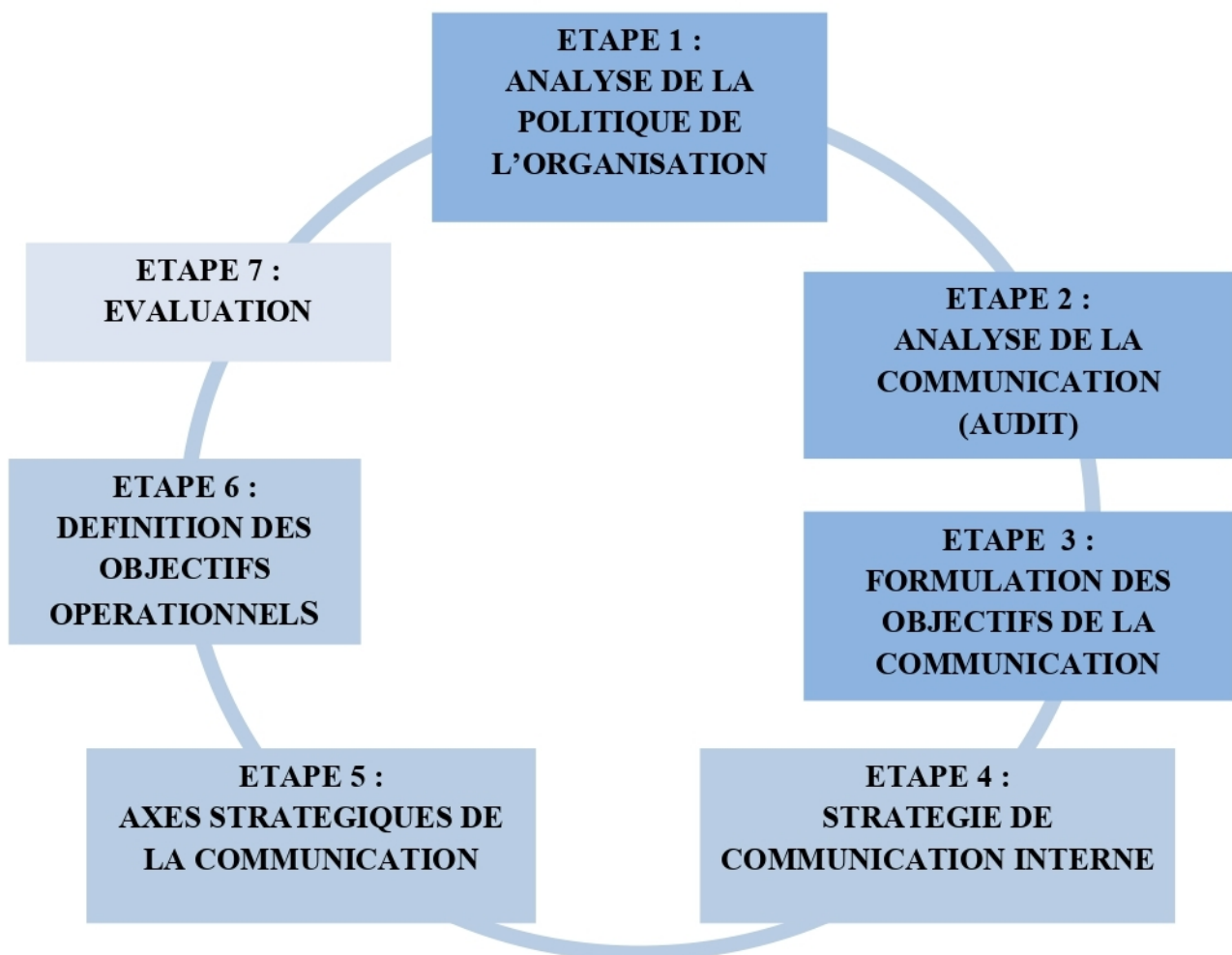
### **3.2./ Le Plan de Communication Interne**

La stratégie de Communication est donc un document cadre comprenant une combinaison d'interventions de communication ( les axes stratégiques) qui vont être déclinées sous la forme d'un plan opérationnel, capables de susciter les changements nécessaires en matière de visibilité, d'image, de connaissances, d'attitudes de croyances, de comportement au niveau des cibles visées, selon un calendrier donné et compte tenu des ressources disponibles.

Un plan de Communication Interne est un document qui décline les objectifs, la stratégie et les actions de communication planifiées. Cette démarche suppose une analyse approfondie de la situation existante et une description claire de la situation souhaitée. Le plan est donc le recueil de la mise en œuvre de la stratégie de communication.

Il s'agit d'un outil important pour mener une politique de communication cohérente et pouvoir fixer des priorités. Le plan de communication permet une certaine cohésion entre les collaborateurs de l'organisation et contribue à prendre ses distances par rapport à la pratique journalière, à évaluer et adapter la stratégie de communication.

**EXEMPLE DE METHODOLOGIE D'UN PLAN DE COMMUNICATION INTERNE**  
**EN 7 ETAPES**



Cette méthodologie ne se veut pas exclusive : il s'agit d'une méthode possible parmi d'autres. Elle a pour objectif de guider la réflexion, donner des indications et rappeler les questions à poser. Le plan de communication est alors un outil de management de la communication. Il permet de formaliser ce que l'on veut communiquer, à qui, quand, comment, pour quel résultat. L'élaboration du plan de communication doit s'appuyer sur la clarification de ce que l'on cherche à atteindre comme objectif au travers de la communication. Il s'agit donc d'identifier :

- **Qui communique ?** L'émetteur.
- **Que veut-on communiquer ?** Le message.
- **A qui ?** Le public cible.
- **Par quels moyens ?** Le dispositif et les supports.
- **Pour obtenir quels résultats ?** Les objectifs et les effets attendus

Le plan de communication permet d'avoir un aperçu structuré des actions de communication, de faciliter leur préparation et leur déploiement au sein de l'organisation en tenant compte des moyens financiers, humains et matériels. Il permet de veiller aussi à une bonne synchronisation des actions de communication entre elles.

## MATRICE DE PLAN DE COMMUNICATION

ACTION	DATE	FREQUENCE	PUBLIC CIBLE	MESSAGE	CANAL	RESPONSABLE	SUPPORT	LOGISTIQUE
1								
2								
3								
4								

Les différentes rubriques de la matrice « Plan de Communication » portent sur les composantes essentielles de chaque action de communication.

- **Date**

Il s'agit d'identifier le moment où doit se dérouler l'action. Cela permet de déterminer une planification réaliste des actions en respectant une chronologie logique, par exemple une action ne peut avoir lieu que si tel préalable est réalisé. Cela permet de repérer les problèmes de timing et de ressources entre les différentes actions.

- **Fréquence**

Certaines actions peuvent se répéter dans le temps. Il peut être utile de préciser leur fréquence, (une fois par mois, tous les premiers Lundis du mois...).

- **Public cible**

Il s'agit d'identifier clairement les personnes ou les catégories de personnes que l'on souhaite toucher par la communication. Il peut être utile d'identifier les parties concernées directement et indirectement afin de bien cerner le public cible pour chaque action.

Par exemple, une information qui s'adresse aux ouvriers peut nécessiter l'information des chefs d'équipe. Il s'agira alors de décider s'il est pertinent de prévoir deux actions de communication distinctes et spécifiques ou si c'est la même action qui s'adressera aux deux parties concernées, simultanément ou séparément.

Pour adapter au mieux les actions à chaque groupe cible, il peut être utile de les subdiviser en sous-groupes en fonction :

- De leur homogénéité (par exemple : jeunes, femmes, analphabètes,...)
- De leur localisation (ex : même site ou sites différents)
- De leur accessibilité (dans les bureaux, à l'usine..)
- De leur niveau de connaissance (sensibilisé, formé ou non).

- **Message**

Il s'agit d'identifier :

- Le thème de la communication
- Le sujet qui doit être abordé au travers de la communication
- Les éléments essentiels du message à communiquer

- **Canal**

Il s'agit de préciser par quel canal on va communiquer : une affiche, une signalétique, l'envoi d'un courrier, la mise en ligne d'une newsletter électronique, l'organisation d'une réunion d'information, la création d'une brochure, par exemple.

- **Responsable**

Le responsable de chaque action est identifié, il peut s'agir de celui qui a élaboré le plan ou d'une autre personne.

- **Support**

Il s'agit de préciser le(s) support(s) de communication qui doivent être mis à disposition pour réaliser l'action. Par exemple, il peut s'agir d'une affiche, d'un pictogramme, d'un diaporama, d'un extrait de texte, d'un document de référence.

- **Logistique**

Les besoins logistiques doivent être répertoriés : réservation d'une salle, mise en place de matériel de projection, réservation d'un ordinateur, par exemple.

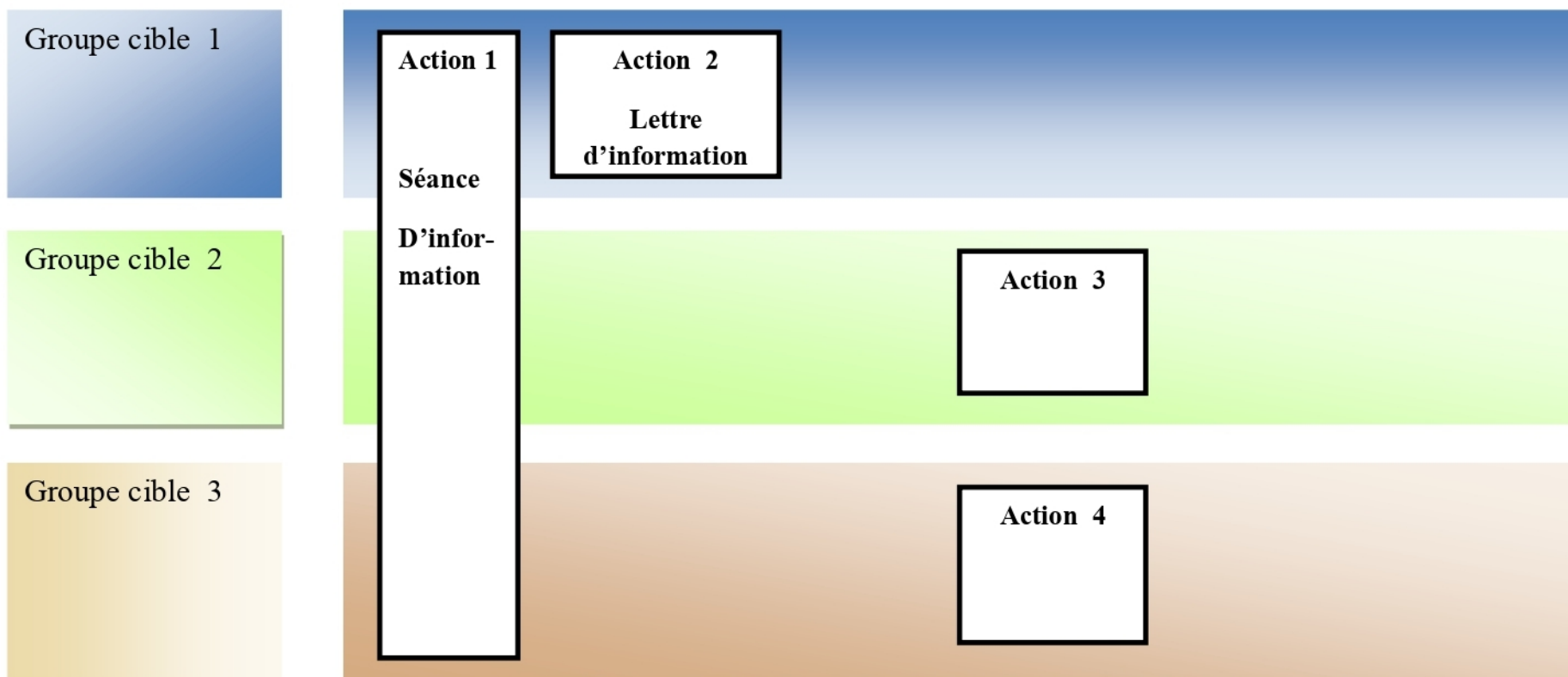
Pour les actions de communication d'une certaine ampleur, il peut être utile de rédiger une fiche plus détaillée par action reprenant l'objectif, le budget, les tâches à réaliser..

Au-delà du plan de communication, la rédaction d'un document synthétique qui permet la visualisation du planning des actions est utile.

La page suivante présente un exemple de visualisation du planning.

## VISUALISATION D'UN PLANNING

01/2011    02/2011    03/2011    04/2011    05/2011    06/2011



Ce visuel est un réel outil de planification et de contrôle afin de voir la cohérence globale des actions entre elles et leur lien avec les autres actions prévues au sein de l'Entreprise en fonction des calendriers respectifs, telles que les actions de formation, les évènements saisonniers.

Généralement, le plan de Communication Interne est établi annuellement. Toutefois, il doit être régulièrement mis à jour et adapté en fonction de l'évolution du contexte.

Il n'y a pas d'action plus efficace qu'une autre dans l'absolu : chaque action est efficace au regard des objectifs, du public, du contexte spécifique,... Ainsi, chaque action envisagée sera choisie en fonction de ces aspects.

La Communication Interne répond aux principes fondamentaux de la communication humaine. Ainsi, l'élaboration du plan de communication devra tenir compte des différentes formes et caractéristiques de la communication afin de les maîtriser et les intégrer dans l'élaboration d'une véritable stratégie de communication.



**CHAPITRE 3**

**LA COMMUNICATION  
INTERNE AU SEIN DE  
L'AGENCE CASNOS  
ALGER-EST**

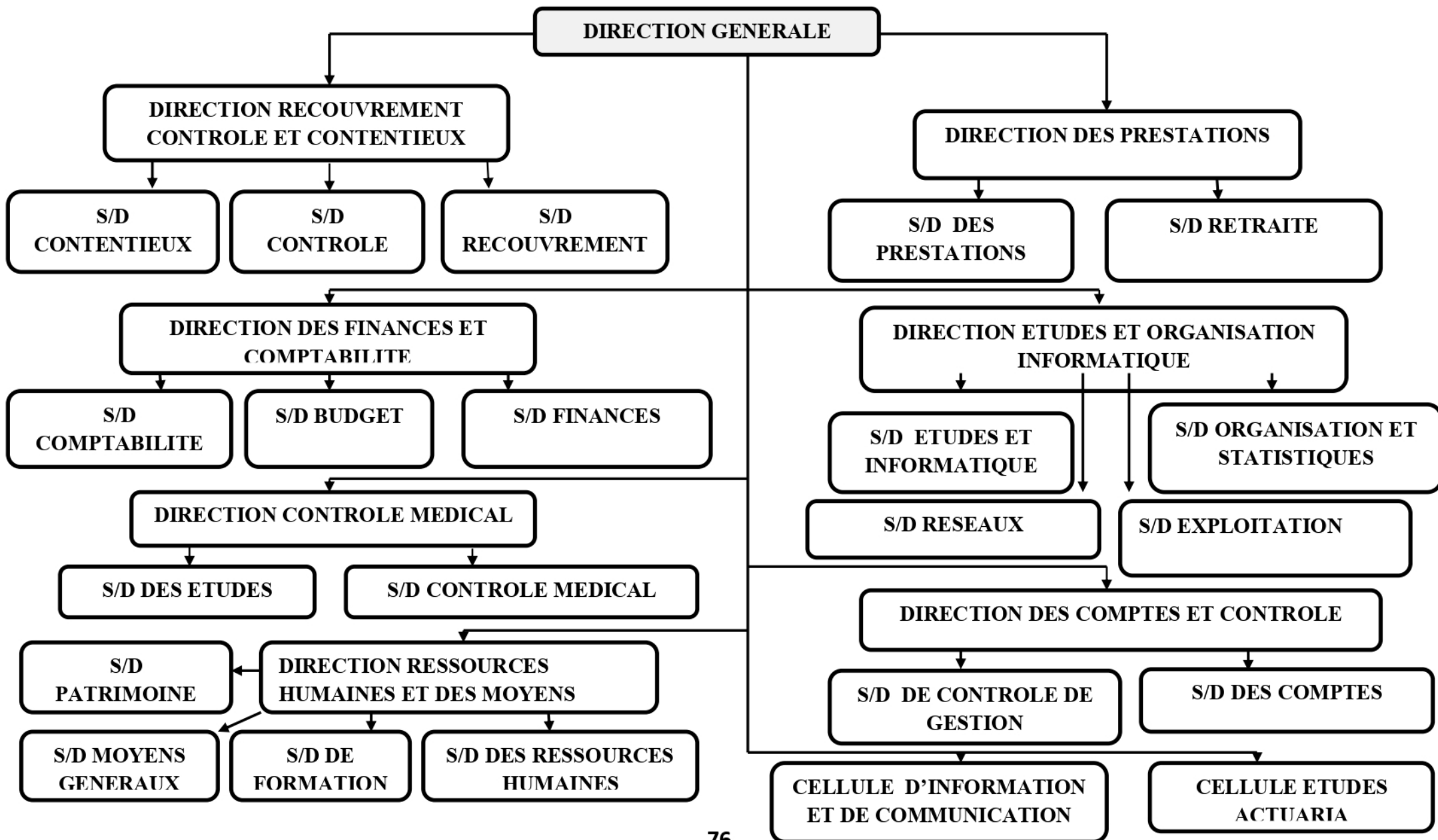
**SECTION 1 : Présentation de la CASNOS**

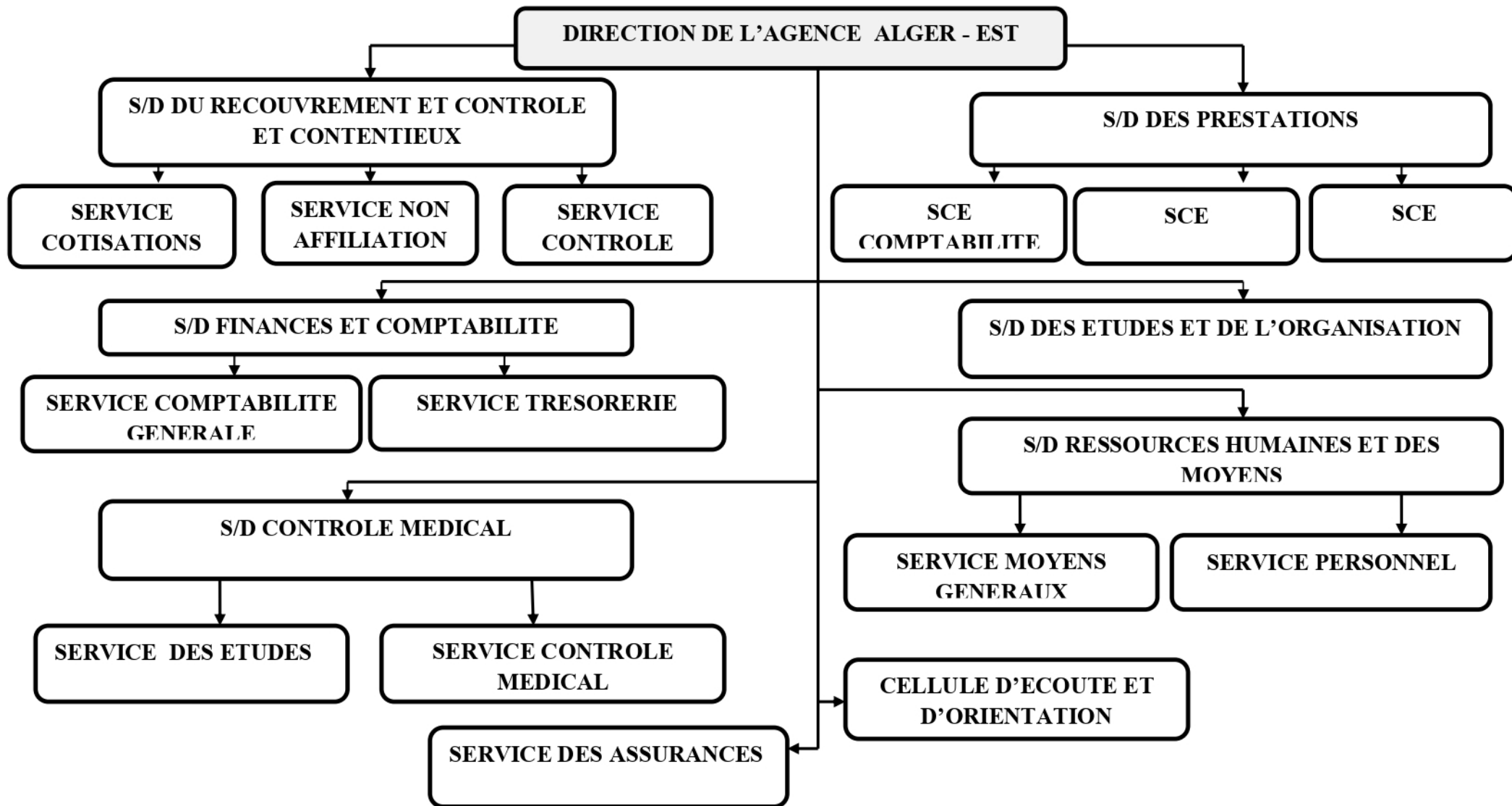
La CASNOS a été créée par le Décret exécutif N°92-07 du 04 Janvier 1992.

Dans le cadre des lois et règlements en vigueur, la caisse a pour mission :

- De gérer les prestations en nature et en espèce des assurances sociales des non salariés.
- De gérer les pensions et allocations de retraites des non salariés.
- De gérer jusqu'à extension des droits des bénéficiaires les pensions et allocations servies au titre de la législation antérieure au 1<sup>er</sup> Janvier 1984- d'assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations prévues aux alinéas précédents.
- De gérer, le cas échéant, les prestations dues aux personnes bénéficiaires des conventions et accords internationaux de sécurité sociale.
- D'organiser, de coordonner et d'exercer le contrôle médical.
- D'entreprendre des actions sous forme de réalisations à caractère sanitaire et social telles que prévues à l'article 92 de la Loi N° 83-11 du 2 Juillet 1983 susvisée, après proposition du Conseil d'Administration de la Caisse.
- D'entreprendre des actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire après proposition du Conseil d'Administration.
- De gérer le fonds d'aide et de secours prévu à l'Article 90 de la Loi N° 83-11 du 2 Juillet 1983 susvisé.
- De conclure, en coordination avec les Caisses de Sécurité Sociale concernées, les conventions prévues à l'Article 60 de la Loi N° 83-11 du 2 Juillet 1983 susvisé.
- De procéder à l'immatriculation des assurés sociaux bénéficiaires.
- D'assurer en ce qui concerne, l'information des bénéficiaires.
- De rembourser les dépenses occasionnées par le fonctionnement des diverses commissions ou juridictions appelées à trancher suite à des litiges nés des décisions rendues par la Caisse.

- De conclure des ententes avec les Caisses de Sécurité Sociale en vue de fixer, tel que prévu à l'Article 11 du décret exécutif N° 92-07 du 04 Janvier 1992 susvisé, les conditions dans lesquelles pourront être mis en œuvre des services du contrôle et du contentieux du recouvrement.
  
- De conclure des ententes avec les Caisses de Sécurité Sociale en vue d'assurer le contrôle médical et le service des prestations.





L'organigramme de l'Agence est une réplique de celui de la Direction Générale. L'Algérie n'a aucune autonomie, c'est un simple démembrement de la Direction Générale.

### **La Communication Interne à la CASNOS**

Pour ce qui est de la Communication Interne à la CASNOS il est impossible de confirmer une intention de la Direction Générale dans lequel tous les acteurs internes se retrouvent autour d'objectifs communs.

Il existe une cellule d'information et de communication au niveau de la Direction Générale mais elle concerne les citoyens bénéficiant des prestations de la CASNOS. C'est une communication externe, descendante, basée sur l'exploitation de la réglementation.

Au demeurant la seule exception à cette communication serait celle existant au niveau des structures syndicales, mais étroitement liée à la réglementation elle aussi.

En fait, en matière de Communication Interne à la CASNOS, tout est à créer et d'abord une politique (stratégie) initiée par la Direction Générale avec des objectifs et une démarche claire.

Au demeurant le questionnaire test initié à l'Agence Alger-Est montre bien le chemin à parcourir pour une Communication Interne structurée et partagée.

**SECTION 2 : Analyse des Résultats du Questionnaire - Test**

**SONDAGE – TEST SUR LA COMMUNICATION INTERNE**

**AGENCE CASNOS ALGER – CENTRE**

**Voici la liste des questions composant un questionnaire préliminaire-test**

**1/ Depuis combien de temps travaillez-vous à l'Agence ?**

**1-5 Ans**

**5-10 Ans**

**+de 10 Ans**

**2/Existe-t-il une structure de communication dans votre Agence ?**

**OUI**

**NON**

**3/ y-a-t-il une personne responsable de la Communication ?**

**OUI**

**NON**

**4/ Pensez-vous que la Communication Interne est importante dans votre Agence ?**

**OUI**

**NON**

**5/ L'information occupe-t-elle une place importante dans votre Agence ?**

**OUI**

**NON**

**6/ Quels sont les principaux supports que vous utilisez surtout pour faire circuler l'information entre les différents services ?**

**Téléphone**

**Bouche-à-oreille Réunion**

**Affichage de notes**



18/ Vous est-il arrivé de ne pas être au courant d'une information importante au sein de la CASNOS ?

OUI

NON

19/ Pouvez-vous disposer d'espaces de paroles avec vos collègues pour échanger librement vos idées ?

OUI

NON

20/ Les procédures vous aident-elles à bien réaliser vos tâches ?

OUI

un peu

NON

21/ Utilisez-vous les nouvelles technologies de l'information et de la Communication ? (en Mail, Intranet, Internet)

OUI

Plutôt pas

NON

22/ Sur une échelle de 1 à 4 (4 étant la meilleure) quelle note donneriez-vous à la Communication Interne au sein de votre Agence ?

1

2

3

4

23/ Ressentez-vous un besoin de Communication Interne ?

OUI

NON

24/ Seriez-vous intéressé à une brève formation sur la Communication Interne ?

OUI

NON

25/ Votre Agence organise-t-elle des réunions d'information avec les employés ?

OUI

NON

26/ Quels sont selon vous les principaux freins ou difficultés qui empêchent une bonne Communication Interne ?

Manque de volonté  
De la Direction

non reconnaissance  
de la Communication  
Interne

cloisonnement  
des Services

manque la  
Ressources  
Humaines

27/ Parmi les objectifs cités dans le tableau cochez-vous en 3 que vous jugez prioritaires pour la Communication Interne ?

<b>-Prévenir et Eviter les conflits sociaux</b>	
<b>-Décloisonner les Services</b>	
<b>-Eviter les rumeurs</b>	
<b>-Préparer le personnel au changement</b>	
<b>-Informé avant les syndicats</b>	
<b>-Favoriser les initiatives</b>	
<b>-Répondre au besoin d'information des salariés</b>	
<b>-Aider l'encadrement à faire circuler l'information</b>	
<b>-Favoriser l'expression du personnel</b>	
<b>-Etablir une bonne ambiance de travail</b>	

**ANALYSE DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE-TEST**

Le questionnaire a concerné le personnel de l'Agence CASNOS d'Alger Centre (Rue Victor HUGO).

L'effectif total est de 115 employés répartis entre 3 services coiffés par une Direction. L'échantillon de départ choisi était de 60 mais il y a eu une déperdition de 10, ce qui fait que l'échantillon final est de 50, ce qui représente 43% de la population.

L'échantillon, en égard aux normes, peut être considéré comme largement représentatif.

L'échantillon présente 27 questions portant sur la Communication Interne la plupart étant des questions fermées (OUI – NON) ou presque. Certaines, toutefois, comportent plusieurs réponses (voir document-questionnaire).

**Résultats chiffrés par question**

<b>1 / 1-5 ans : 19</b>	<b>5-10 ans : 11</b>	<b>+ de 10 ans : 18</b>
<b>2/ OUI : 22</b>		<b>NON : 28</b>
<b>3/ OUI : 16</b>		<b>NON : 33</b>
<b>4/ OUI : 49</b>		<b>NON : 1</b>
<b>5/ OUI : 33</b>		<b>NON : 17</b>
<b>6/ Tel : 9</b>	<b>Bouche à oreille : 21</b>	<b>Réunion : 7 Affichage : 29</b>
<b>7/ Tel : 5</b>	<b>Vive voix : 23</b>	<b>Réunion : 12 Boîte à Idées :3</b>
<b>8/ OUI : 21</b>	<b>Pas vraiment : 15</b>	<b>NON : 14</b>
<b>9/ OUI : 19</b>	<b>Pas vraiment : 14</b>	<b>NON : 21</b>
<b>10/ OUI : 32</b>	<b>Pas vraiment : 13</b>	<b>NON : 5</b>
<b>11/ OUI : 35</b>		<b>NON : 13</b>
<b>12/ OUI : 28</b>		<b>NON : 19</b>

13/	OUI : 26			NON : 22
14/	OUI : 21	Plutôt pas : 11		NON : 18
15/	OUI : 22			NON : 24
16/	Salaire :23	Avancement : 5	Participation :7	Amélioration :19
17/	OUI : 12	Très peu : 27		NON : 9
18/	OUI : 42			NON : 8
19/	OUI : 25			NON : 25
20/	OUI : 12	Un peu : 19		NON : 16
21/	OUI / 16	Plutôt pas : 6		NON : 29
22/	1 :18	2 : 10	3 : 17	4 : 5
23/	OUI : 44			NON : 5
24/	OUI : 37			NON : 14
25/	OUI : 16			NON : 32
26/	Manque de Volonté	Non-reconnaissance	Cloisonnement	Manque de Ressources Humaines
	14	26	14	8
27/ :				
	1- Prévenir et éviter les conflits			: 20
	2- Décloisonner les services			: 3
	3- Eviter les rumeurs			: 28
	4- Préparer le personnel au changement			: 7
	5- Informer avant les syndicats			: 3
	6- Favoriser les initiatives			: 10
	7- Répondre au besoin d'information des salariés			: 14
	8- Aider l'encadrement à faire circuler l'information			: 8
	9- Favoriser l'expression du personnel			: 10
	10-Etablir une bonne ambiance de travail			: 28

## A N A L Y S E

- Personnel en général expérimenté (5 ans et plus).
- L'existence d'une structure ou d'une personne chargée de la Communication Interne n'est pas évidente dans les réponses aux questions 2 et 3, ce qui est d'une certaine façon confirmé par les réponses à la question 4 ou la perception de l'importance de la Communication est largement dominante (**49 OUI** pour **1 NON**).
- L'attitude vis-à-vis de l'information est tout aussi intéressante : son importance est reconnue (Question 5) même si ces modes de transmission semblent contradictoires :
  - Dans la question 6 (dont le total des réponses dépasse 50 parce que plusieurs réponses ont été cochées) le « **Bouche à oreille** » (**21**) est presque aussi important que l'affichage (**29**). Ceci semble indiquer, en plus de la faiblesse au recours au téléphone (**9**) et aux réunions (**7**) que l'affichage n'est pas satisfaisant.
  - Dans la question 7 c'est la Communication ascendante qui fait problème. La faiblesse de cette Communication semble compensée par le « **vive voix** » (**23**) et le « **Par hasard** » (**11**) donc **34** sur **54**. La faiblesse du recours au téléphone indique que l'employé n'ose pas contacter sa hiérarchie par ce moyen.
  - En restant dans le domaine de l'information (support de la Communication) parvenant aussi bien de la hiérarchie immédiate (service) que de la Direction, il semble qu'elle ne parvienne pas à une majorité d'employés (**29** pour la question 8 , **35** pour la question 9). Il faut remarquer que pour ces 2 questions la réponse « **pas vraiment** » a pesé dans le choix (**15** et **14**). Cependant le **OUI** (**21** et **19**) est à prendre en considération, en particulier dans la question 13 où le **OUI** est supérieur au **NON** (26 pour 22).
  - Nul doute que l'information existe mais il semble qu'il y ait un problème de couverture et de contenu, ce qui renvoie aux réponses de la question 6 et 7. Les réponses aux questions 17 et surtout 18 (**42 OUI, 2 NON**) semblent confirmer ce constat.
  - La question 10 (connaissance des droits et obligations) devait en principe révéler des questions largement positives et pourtant l'incertitude est importante (18) s'agissant d'un domaine règlementaire censé être connu.

- La relation avec la hiérarchie est pour le moins complexe (Questions 11 et 12). Pour les 2 questions il y a une large majorité de **OUI (63)** pour **(32) NON**. Le **OUI** est plus prononcé dans la question 11 et il y a presque un équilibre dans la question 12.  
Le doute existe pour l'attitude de la hiérarchie en terme d'écoute d'autant plus que, selon les réponses à la question 14 l'Agence ne semble pas donner facilement la possibilité aux employés de s'exprimer sur leur travail.
- Peut on relier la motivation (Question 16) au climat de travail (Question 15) ? **OUI**, si l'on considère que parmi les 4 réponses à la question 16, celle concernant la participation aux objectifs de l'Agence est faible (7) alors que celle concernant les salaires est la plus forte (**23**). Mais, à peu près la moitié de l'échantillon a répondu que le climat de travail est agréable. Ceci explique pourquoi il y a quand même 19 réponses concernant l'amélioration des compétences dans la question 16. La même moitié de l'échantillon considère disposer d'espaces de paroles pour échanger les idées (Question 19) pendant que l'autre moitié ne le perçoit pas du tout.
- Il semble que les modalités de travail ne sont pas claires pour tout le monde. Les réponses à la question 20 sur les procédures sont préoccupantes : 35 réponses estiment que les procédures ont presque aucun secours pour la réalisation des tâches.  
Parallèlement 35 réponses avouent ne pas utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Question 21) ce qui priverait d'une source importante d'information.
- En attendant sur une échelle de 1 à 4 (4 étant la meilleure) seules 5 réponses attribuent la note 4 au statut de la Communication Interne dans l'Agence, pendant que 28 se situent en 1 et 2 (Question 22).
- Nul doute que le besoin de Communication Interne est largement ressenti dans la question 23 (**44 OUI**) et beaucoup sont prêts à subir une brève formation dans ce domaine (**37 OUI**) selon la question 24, surtout qu'ils estiment que l'Agence a tendance à ne pas trop organiser des réunions avec les employés, selon la Question 25 (37).
- A la question 26, une majorité se dégage pour admettre (26) que l'obstacle principal à une bonne Communication Interne c'est la non-reconnaissance de cette Communication Interne, obstacle qu'ils sont (14) à imputer au manque de volonté de la Direction.

- A la question 27 les 3 choix demandés sur 10 proposés sont nettement :
  - La proposition 3 : Eviter les rumeurs (28)
  - La proposition 10 : Etablir une bonne ambiance de travail (28).
  - La proposition 1 : Prévenir et éviter les conflits (20)

Ces 3 choix concernent le cadre des relations dans le travail à qui les employés donnent la priorité dans la Communication Interne.

Pour résumer il faut admettre à l'évidence que la nécessité d'établir des mécanismes de Communication Interne s'impose comme s'impose aussi le souci de formaliser cette Communication à travers l'utilisation officielle des outils propres à la Communication ascendante, descendante et transversale.

Cette formalisation peut passer par l'élaboration d'un Plan de Communication Interne et, pourquoi pas, la création d'une structure de Communication Interne rattachée à la Direction.

### **Section 3 : Vers une Politique de la Communication Interne**

La Conception et la mise en place d'une politique de Communication Interne à la CASNOS va exiger certains préalables :

### **LES FONCTIONS DE LA COMMUNICATION INTERNE**

La fonction fondamentale de la Communication Interne est de favoriser l'échange d'informations afin d'accompagner le projet d'Entreprise.

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

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

La communication dans l'Entreprise est un acte fondamental de management qui contribue à favoriser le fonctionnement d'une organisation dans ses différentes dimensions :

- La structure (division et coordination du travail)
- Les procédures (règles, méthodes et outils)
- La culture (valeurs, comportements, image et appartenance)

La communication répond ainsi à différentes fonctions suivant les objectifs spécifiques et la nature de l'information :

- **Une fonction normative** : liée au respect de la réglementation, de la législation, de normes de qualité ou d'exigences d'un référentiel.
- **Une fonction de coordination** : liée à l'implémentation de procédures, de modes de fonctionnement, de méthodes de travail, de programme d'exécution ou de schémas d'action et à la distribution des responsabilités entre les niveaux hiérarchiques.
- **Une fonction de motivation** : liée à la mise en conformité des objectifs individuels et organisationnels, mais aussi aux processus de mobilisation et d'intégration au travers d'informations sur le contexte interne (la vie dans l'Entreprise, les enjeux).

Par ailleurs, les dimensions d'une organisation agissent sur :

- La forme des communications
- Le contenu des messages
- La façon dont ils circulent
- Leur efficacité

De plus, la Communication Interne joue un rôle capital dans l'efficacité du processus organisationnel. Elle tend à modifier ou infléchir le comportement d'un individu ou d'un groupe afin de les orienter vers la réalisation de certains objectifs, tels que adopter des bonnes pratiques, utiliser un nouvel outil, documenter une activité..

La Communication Interne vise également à assurer une distribution convenable des informations disponibles et contribue à l'efficacité du système de décision et aux processus fondamentaux au sein de l'Entreprise. Elle contribue alors à préciser « Qui fait quoi ? » et « Qui est responsable de quoi ? ».

Dans ce cadre, pour élaborer une véritable stratégie de communication au sein de l'Entreprise. Il est nécessaire d'établir un plan de communication qui permettra de soutenir les actions de communication à déployer en fonction des objectifs visés et dans un souci de cohérence globale au sein de l'Entreprise.

### **LES PHASES DU SYSTEME DE COMMUNICATION INTERNE**

La mise en place du système de Communication Interne commence d'abord par l'établissement d'un constat qui révèle le besoin de formaliser la Communication Interne au sein de l'organisation.

Aussi est-il indispensable de respecter une séquence indispensable :

- a) L'Audit de Communication : sert à constater l'absence ou le déficit de Communication Interne.
  - b) Définition des objectifs de la Communication Interne.
  - c) Formulation de la stratégie de Communication Interne.
  - d) Elaboration du Plan de Communication Interne.
- b – c – d – ayant déjà été traités dans les chapitres précédents nous insisteront sur le préalable de l'Audit de Communication.

### **L'AUDIT DE COMMUNICATION INTERNE**

La décision de lancer un audit répond à une volonté politique. Celle-ci s'inscrit souvent dans le cadre d'une conjoncture spécifique : restructuration de l'Entreprise, plan social, période de réformes etc...

La mise en place d'un audit poursuit traditionnellement tout ou partie des objectifs suivants :

- Connaître les représentations des salariés en mesurant à un instant « T » leur perception sur un certain nombre de sujets.
- Analyser le système de communication en vigueur, c'est-à-dire le fonctionnement des canaux de communication.
- Construire un état des lieux des sujets de satisfaction et des sujets d'inquiétude

#### **1/ Evaluation**

Avant d'élaborer une action de communication, il importe de bien déterminer les objectifs. Dans un plan de communication, il est indispensable de déterminer à l'avance les groupes cibles et de formuler les objectifs, de manière à pouvoir effectuer avant, pendant et après l'action de communication, une évaluation de qualité. Ceci permet de comparer les objectifs et les résultats et de corriger l'action ou d'en tirer les leçons en vue d'une prochaine action.

#### **2/ Objectifs fréquents**

Les objectifs sont les suivants :

- Accroître les connaissances sur un sujet déterminé
- Mesurer la présence d'une attitude
- Etudier l'intention de changer de comportement
- Analyser l'utilisation la plus efficace possible d'un canal de communication déterminé
- Optimiser l'impact d'un canal de communication sélectionné

### **3/ Valeur de Communication**

Il faut analyser la **capacité de perception** de la communication par les employés. Un message doit être lisible et audible. Sinon, la Communication sera mauvaise. Il faut se mettre à la **place de l'émetteur**.

Il faut aussi analyser la **capacité de compréhension** de la communication par les employés. Il faut s'assurer que la **qualité du codage** est bonne. Est-ce que je dis ce que je souhaite dire ?

L'employé va-t-il bien décoder le message que j'ai codé ? Mais il faut aussi se demander si la **compréhension** est **homogène**. La réception est-elle bonne ? Est-ce que tous les membres du personnel comprennent la même chose ? Il faut se mettre à la **place du récepteur**.

Enfin, il faut analyser la capacité d'acceptation par les cibles. Il faut vérifier la qualité du décodage des messages et la qualité du traitement de l'information par les différents récepteurs. Il faut être en mesure de prévoir le degré d'acceptation que les employés admettront.

### **4 / Quand Evaluer ?**

Quelle est la bonne période pour évaluer le plan de communication Interne ?

On peut évaluer avant. On utilise alors les pré-tests. On sélectionne un petit groupe de personnes sur lesquelles on teste le message. Ces tests permettent de faire des corrections de dernière minute avant le lancement. Ils permettent de faire des prévisions qualitative ou quantitative.

On peut évaluer après. On utilise alors les post-tests. Ils permettent une vérification qualitative ou quantitative. On peut les faire pendant la campagne (on analyse la perception).

### **5 / Les méthodes dévaluation**

Elles sont réparties en trois groupes : les enquêtes, les méthodes face-to-face, les méthodes « desk research » .

- **Les Enquêtes**

- Enquête écrite**

Questionnaire écrit envoyé à chaque individu. C'est une méthode assez lourde (temps, volume à traiter). Elle pose le problème de l'échantillon. Et il faut traiter les données.

**Définition** : l'enquête écrite est une méthode utilisant un questionnaire écrit envoyé à chaque personne faisant partie d'un échantillon ou groupe test (cible). Chacun doit répondre individuellement et renvoyer le questionnaire. Les réponses sont traitées par la suite.

**Objectif** : obtenir un grand nombre d'informations et toucher un large public.

- **Complexité** : relativement simple (si l'échantillon est limité).
- **Rapidité** : en général, il s'agit d'une des méthodes d'évaluation les plus lentes. La préparation, la réalisation ainsi que l'analyse des résultats prennent beaucoup de temps.
- **Redressement de l'échantillon** : cette méthode est assez figée. Elle ne permet ni la correction des questions ni l'approfondissement des réponses en cours d'enquête ni l'adaptation de l'échantillon. Une préparation sérieuse est donc particulièrement importante.
- **Taux de réponse** : 50% environ.
- **Inconvénients** : vu le traitement lent et la difficulté de croiser les réponses à différentes questions, cette méthode peut être coûteuse par rapport aux résultats qu'elle procure. Plus l'échantillon sera grand, plus l'enquête sera lente.
- **Plusieurs aptitudes sont nécessaires pour réaliser une enquête écrite** : pour l'approche, la rédaction des questions, la réalisation pratique, le traitement des réponses et l'interprétation.
- Pour le dépouillement des résultats, il est intéressant de pouvoir disposer d'un outil statistique, si l'échantillon est très important.

**Conseils :**

- Fixer de préférence une date limite de réponse. La plupart des réponses arriveront assez vite. Il n'est donc pas nécessaire de laisser un trop long délai de réaction.

- **Enquête téléphonique**

Questionnaire téléphonique auprès d'un certain nombre d'individus. C'est une méthode nettement plus rapide. Son taux de réponse est plus élevé. Mais la durée de conversation est limitée. Et il est important que l'enquêteur soit très compétent.

**DEFINITION** : l'enquête téléphonique est une méthode qui consiste à questionner individuellement, par téléphone, des personnes faisant partie d'un groupe cible.

**Objectif** : obtenir des données simples rapidement d'un échantillon prédéfini (exemple : profil des répondants et satisfaction générale).

- **Complexité** : relativement simple (si l'échantillon est limité).
- **Rapidité** : relativement rapide, collecte de données immédiate.
- **Redressement de l'échantillon** : relativement simple. S'il y a par exemple trop de répondants féminins, on peut contacter des hommes pour redresser l'échantillon.

- **Taux de réponse** : relativement élevé.
- **Inconvénients** : le nombre de questions est limité, la quantité d'informations est faible et la durée de la conversation est limitée. L'échantillon ne reprend que les personnes disposant d'un numéro répertorié. C'est une méthode qui ne convient pas pour atteindre un grand nombre de personnes (max. 500 personnes).
- L'enquête doit être réalisée par quelqu'un disposant de bonnes capacités orales et sociales (voix agréable, dynamisme, patience, gentillesse,...). L'enquêteur doit être neutre.

### **Enquête électronique**

Chaque individu a la possibilité de remplir un questionnaire sur Internet ou Intranet. Le seul obstacle est technique. La récolte et le traitement des données sont automatiques. Le taux de réponse relativement élevé.

Ex : les « **polls** ». C'est une question posée aux employés via l'Intranet. Comme il n'y a qu'une seule question, beaucoup de gens répondent. C'est très facile à gérer.

**Objectif** : obtenir des informations ciblées d'une manière rapide et précise.

**Complexité** : méthode facile lorsqu'il n'y a pas d'obstacles techniques. Exécution et traitement peuvent se dérouler très rapidement.

- **Rapidité** : très rapide.
- **Rentabilité** : une enquête électronique est de moins en moins chère au fur et à mesure que l'ampleur augmente.
- **Taux de réponse** : relativement élevé, celui qui a une connexion Internet préfère remplir une enquête en ligne plutôt que de répondre à une enquête téléphonique.
- **Inconvénients** : cette méthode ne peut être utilisée que par des personnes qui disposent d'une connexion Internet.

Vous avez besoin de personnes qui peuvent établir un questionnaire, utiliser les outils pour introduire la liste des questions et interpréter les réponses.

### **Conseils** :

Utilisez au maximum les possibilités des enquêtes électroniques.

Les méthodes « **face-to-face** », qui supposent un contact personnel.

### **Interview (entretien)**

Conversation individuelle en face à face avec des individus appartenant à la cible. C'est une méthode assez lourde (temps). Les questions doivent-elles être ouvertes ou fermées ?

L'échantillon est forcément limité, mais qualitatif.

**DEFINITION** : Une interview est un entretien individuel en face à face avec des personnes issues du groupe cible. Elle peut être basée sur un questionnaire ou consister en une conversation ouverte, ou combiner les deux.

**Objectif** : cette méthode d'évaluation permet d'approfondir certaines réponses et de demander des avis supplémentaires.

- **Complexité** : des interviews sur la base de questionnaires sont relativement faciles à réaliser, des conversations ouvertes sont plutôt l'apanage de professionnels, parce qu'on doit travailler de manière ciblée et qu'on doit en même temps disposer l'aptitudes psychologiques nécessaires.
- **Rapidité** : peut durer assez longtemps par personne interviewée, une série d'interviews peut toutefois être faite assez rapidement.
- **Inconvénients** : les interviews doivent être réalisées dans des circonstances comparables. Seul un nombre limité de personnes peuvent être interviewées. La méthode est dès lors moins appropriée pour obtenir des résultats représentatifs.

### **Conseils :**

- Ne posez que des questions auxquelles on peut répondre immédiatement.
- Mentionnez de préférence au début de l'interview combien de temps elle va durer.
- Posez les questions de façon à ce qu'elles puissent être traitées et analysées de manière relativement facile.

### **Focus group**

Six à 12 individus du groupe cible se rassemblent sous la direction d'un modérateur. Cette méthode est tout à fait qualitative et pas du tout quantitative. C'est assez complexe à réaliser et à analyser.

**REM** : Les « focus groups » ont d'abord été utilisés comme méthode de recherche qualitative en sociologie et en psychologie sociale en complément aux méthodes quantitatives. Puis, cette méthode a été utilisé dans les études marketing et en conception de produits.

**DEFINITION** : Dans un « Focus group », 6 à 12 personnes issues du groupe cible sont rassemblées sous la direction d'un modérateur pour examiner d'une manière structurée les avis, comportements et motivations des participants.

**Objectifs** : s’informer de manière assez approfondie de ce que le groupe-cible pense d’un sujet déterminé, sans viser une représentativité quantitative.

- **Complexité** : haute. La préparation est essentielle. Le modérateur doit pouvoir cadrer précisément la conversation pour que le traitement ultérieur puisse se faire de manière plus ciblée. La composition du (des) groupe(s), homogène ou hétérogène, est souvent complexe, parce qu’elle dépend de l’objectivité du « focus group ».
- **Rapidité** : peut être organisé relativement vite, surtout si vous devez évaluer une action interne permettant à votre propre personnel de participer au groupe de discussion – demande plus de préparation et d’expertise qu’une interview.
- **Rentabilité** : à moins que les compétences ne soient disponibles au niveau interne, cette méthode est relativement coûteuse.
- **Inconvénients** : la représentativité est limitée. Les membres du groupe peuvent s’influencer mutuellement, l’entretien ne doit dès lors pas durer trop longtemps (maximum 2 heures).

**Conseils** :

- Soignez votre introduction : expliquez la manière de travailler, exposez à quelle fin les résultats seront utilisés, ..
- Préparez bien vos questions.
- Résumez régulièrement les réponses, par exemple en les reformulant.

Les méthodes « desk research » que vous pouvez utiliser dans votre bureau et qui ne supposent pas de travail sur le terrain.

### **Analyse Interne**

Collecte des informations qui permettent, après analyse, une évaluation de la communication. Quelqu’un collecte tous les éléments concrets comme les articles de presse, les plaintes, les boîtes à idées, les documents de travail, les compte-rendu de réunion, etc...

**DEFINITION** : Cette méthode d’évaluation analyse les informations sur l’action de communication en question qui sont déjà présentes dans l’organisation. Bien souvent, ces informations existent quelque part dans l’organisation, mais elles ne sont pas utilisées. Elles peuvent être de nature très différente. En combinant les sources, en établissant des rapports entre elles, en les observant sous un autre angle, il est possible de produire des informations intéressantes et utilisables.

**Objectif :** dépend de l'action qu'on veut évaluer.

- **Complexité** : simple, vous cherchez ce qui existe déjà.
- **Rentabilité** : par définition, les informations sont disponibles gratuitement.
- **Inconvénients** : dans certains cas, on peut être confronté à des résistances à la mise à disposition de l'information. Toutes les sources peuvent fournir de l'information, les collègues, des évaluations antérieures, des plaintes, une boîte à idées, des articles de presse, un registre de réception, des listes d'adresses, des documents de travail, des comptes rendus de réunion...

Conseils : Faites preuve de diplomatie lors de votre recherche d'information.

- **Analyse du contenu**

Etude systématique du contenu de la communication. C'est une méthode lente et lourde à mettre en œuvre. C'est une méthode assez qualitative, destinée à des améliorations de fond.

L'analyse de contenu est une technique pour l'étude systématique du contenu de la communication (analyse des messages oraux ou écrits). La plupart des définitions insistent sur le caractère méthodique, objectif et s'attache alors à repérer des mots-clés ou images ayant une certaine connotation et des sens cachés ou non-dits.

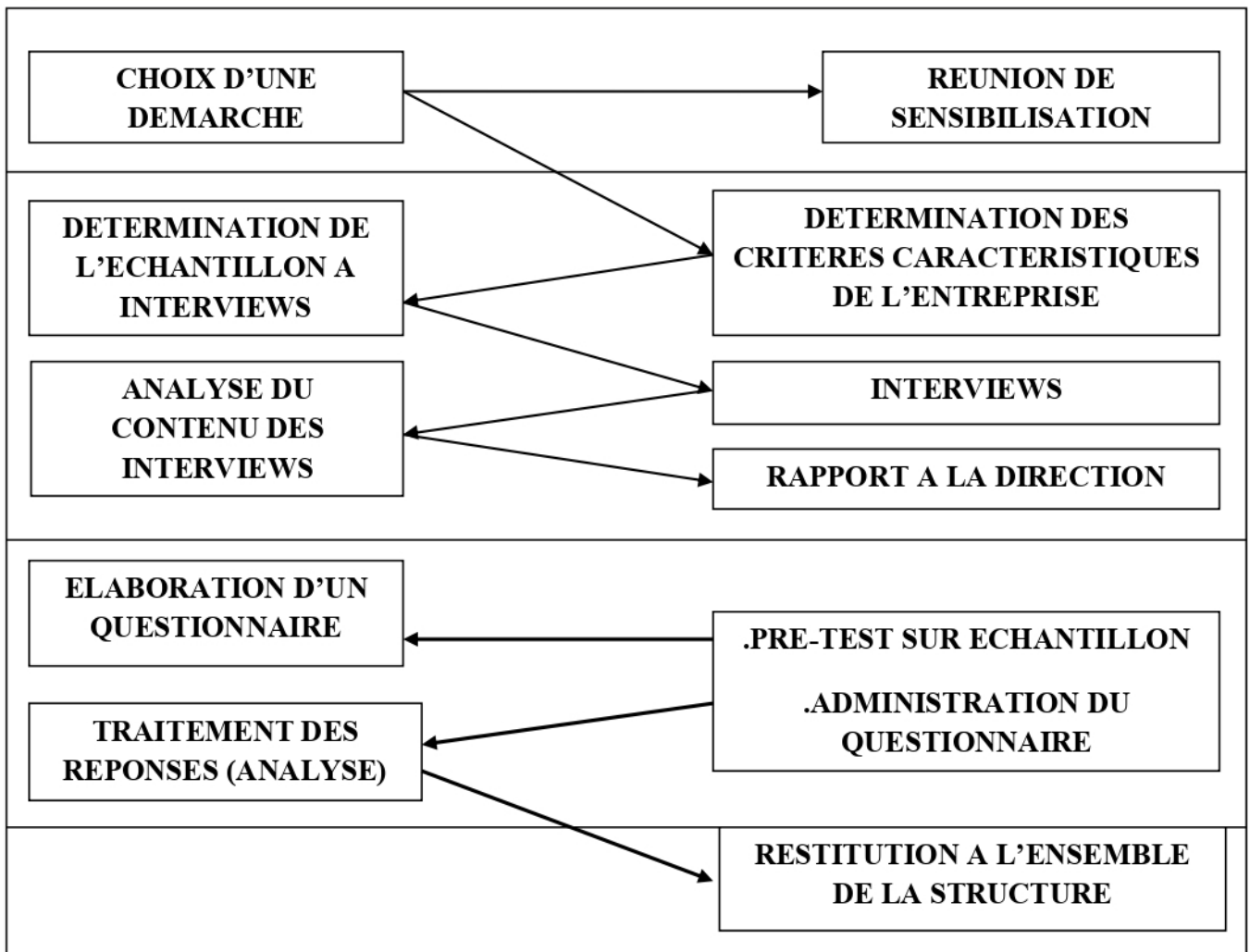
L'analyse de contenu permet de tirer des enseignements du contenu de communication étudié. Pour cela elle se base sur une méthodologie. En général il s'agit de classer les éléments du contenu par thèmes ou catégories, puis de délimiter des unités de découpage du contenu pour enfin interpréter les résultats.

- Complexité : la méthode quantitative est relativement simple à mettre en œuvre, la méthode qualitative demande des compétences plus précises.
- Rapidité : pas très rapide. Une seule personne peut se consacrer à une analyse de contenu. Il faut toutefois qu'elle ait une connaissance suffisante de la matière étudiée et de la méthodologie à appliquer.

Evidemment toutes ces techniques sont au service du processus d'enquête propre à la mise en place de l'Audit, selon le schéma suivant (8) :

---

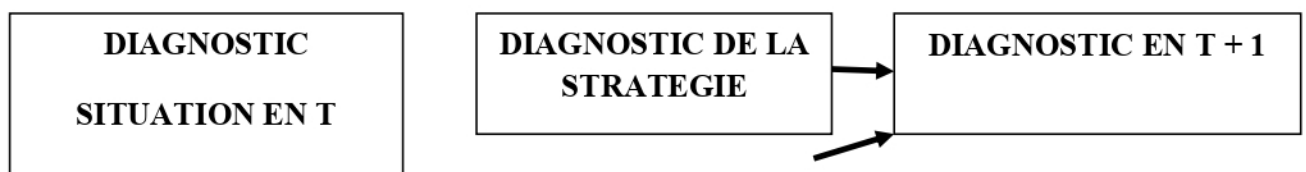
**(8) Audit de la Communication Interne. Mohamed BAKKALI – Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises .2000.**



La Communication étant à la fois, objet de changement et acteur de changement, il sera nécessaire de prévoir une continuité dans la démarche d'Audit.

Pour qu'un diagnostic soit crédible, il ne doit pas se faire une fois pour toutes. Ce qui est mesuré doit servir de point d'appui à des actions d'amélioration ; les résultats de ces actions doivent être à, leur tour évalués. Ce faisant, on peut distinguer trois grands moments de l'Audit :

1. Examen de l'état de la communication interne à l'instant.
2. Examen de la stratégie mise en place, des axes d'actions et des priorités.
3. Examen de la situation issue de la stratégie.



## CONCLUSION GENERALE

Dorénavant, l'entreprise s'adapte, voire adapte son environnement à ses besoins, et il s'agit de faire adhérer l'ensemble des salariés à ce mouvement. L'intérêt de communiquer est alors évident et la communication devient petit à petit une activité normale et normalisée.

Depuis lors, le changement s'est intensifié pour devenir un « **mouvement permanent** », tant et si bien que l'on parle à présent de transformation. Celle-ci n'est pas qu'un ensemble de décisions à caractère organisationnel qu'il faut mettre en place, c'est un processus qui mobilise les individus. L'entreprise est un système social, c'est-à-dire un ensemble d'individus (différents), en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but collectif (celui de l'entreprise) mais dont chacun poursuit pourtant un but personnel en fonction de ses intérêts propres. Il est alors nécessaire, même si difficile, de trouver un sens commun pour tous à cette transformation. D'hier à aujourd'hui, la Communication Interne s'est développée et a évolué.

Elle atteint aujourd'hui un âge de maturité, et cette maturité prend trois formes : une structuration renforcée, une évolution de sa perception, une évaluation généralisée.

Structuration renforcée d'abord, car la Communication Interne est devenue un Métier identifié et identifiable dans la fonction Communication. Ainsi, cette activité a connu une structuration, une segmentation en plusieurs postes, rendant possible une progression de carrière. Un autre critère significatif renforce ce constat : l'effectif des services de Communication Interne augmente, lentement mais régulièrement.

Une évaluation généralisée des actions ensuite, car cette structuration renforce la visibilité et la lisibilité de la Communication Interne auprès des salariés. Mais cela renforce aussi leur exigence vis-à-vis des actions menées par la Communication Interne. Les Directions Générales suivent le mouvement et demandent de façon quasi-systématique désormais, reporting et évaluation aux praticiens : et la nécessité de cette évaluation s'accroît encore dès lors que ces praticiens ont à gérer un budget propre à la Communication Interne.

Une évolution de la perception de la Communication Interne enfin, de la part des salariés comme des praticiens. Pour les premiers, être bien informé ne doit plus être un privilège mais un droit collectif. L'idée qui prévaut est « **la façon dont l'entreprise communique avec moi, m'indique la façon dont elle me considère** ». Ainsi, l'expérience globale du salarié dans l'entreprise va le décider (ou pas) à s'engager. De fait, la question de l'engagement s'impose dans l'entreprise.

### **De l'Action à l'interaction**

La vision « **action** » met en avant la Communication Interne en tant qu'instrument de gestion. Le communicateur diffuse un message (souvent des décisions de la direction) à ses collègues par les moyens de communication appropriés. L'objectif est de développer des canaux de communication pour accomplir la mission d'information.

La vision « **interaction** » accentue davantage le caractère bilatéral de la Communication Interne où le dialogue et le sens occupent une place centrale. Le concept de base est que chacun, et donc pas uniquement les spécialistes a des compétences communicationnelles. Tous les collaborateurs sont responsables du contenu qualitatif de leur message. Selon la vision « **interaction** », la collaboration joue un rôle essentiel dans l'efficacité de la Communication Interne.

### Différence entre les deux visions

<b>Vision « Action »</b>	<b>Vision « Interaction »</b>
<b>L'important est de transmettre l'information</b>	<b>L'important est de donner un sens à l'information</b>
<b>La communication est axée sur la personne</b>	<b>La communication se déroule de personne à personne</b>
<b>Les collaborateurs connaissent peu la situation</b>	<b>Les collaborateurs sont une source importante de connaissance et d'information</b>
<b>L'envoi du message occupe une place centrale</b>	<b>Les rencontres entre personnes occupent une place centrale</b>
<b>La communication informelle est dérangement</b>	<b>La communication informelle est cruciale pour donner du sens à l'information</b>

On peut considérer qu'en Algérie on commence à mettre en place la vision « **Action** » de la Communication Interne.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES GENERAUX**

**Jean CAUNE -** Culture et Communication  
Presses Universitaires de GRENOBLE .1995

**Jean DE CAUDIN -** La Communication Interne –Dunod.2006

**Alex MUCCHIELLI -** La Communication Interne

### **REVUES MANAGEMENT ET COMMUNICATION – 1994**

### **REVUE DE L’AVCI – ( Association Française de la Communication Interne**

**Patrice FLICHY –** Une Histoire de la Communication Moderne  
Ed- La Découverte . Paris . 1991

**Thierry LIBAERT –** Communication - Ed- WUIBERT – 2018

**Thierry LIBAERT –** Le Plan de Communication  
Ed- DUNOD – 2016

### WEBOGRAPHIE

### **Et un certain nombre d’articles et étude sur Internet dont, entre autres :**

**[www.salesodyssey.fr](http://www.salesodyssey.fr) :** Le guide du Plan de Communication

**wikipédia :** La Communication Interne

### **Ressources Humaines et Communication Interne**

**Mémoire on line – DURAND Anthony –** La Communication d’Entreprise – Université de Perpignan – 2005

**Mémoire – OLOUKOI Loic –** La Communication Interne comme moyen de cohésion au sein de l’Organisation – Université

Mouloud MAMMERI – TIZI OUZOU . 2018

**Mémoire – NEMIR Yasmine –** L’impact de la Communication Interne sur la performance des salariés- Université MIRA-BEJAIA- 2016

**Cours de Communication –** Isabelle DELCOURT – Institut DIDEROT – 2004

**Cours de Communication Interne –** BOUKAERT.UCL.pdf.

**Communication Interne –** Pauline FOLCHER – Université de Montpellier - 2017

**[www.univ-usto.dz](http://www.univ-usto.dz)**

**[www.print.com/blog/theorie-de-la](http://www.print.com/blog/theorie-de-la) communication**

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX