



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU

ⵜⴰⵎⴰⵎⵔⴰⵏ ⵜⴰⵎⴰⵎⵔⴰⵏ ⵜⴰⵎⴰⵎⵔⴰⵏ ⵜⴰⵎⴰⵎⵔⴰⵏ

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

FILIÈRE DES SCIENCES COMMERCIALES

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : Management Marketing

Thème :

Essai de mise en place d'une politique de communication interne au sein
d'une entreprise

CAS SIAD AUTOMOBILE

Réalisé par :

M^{elle} TALBI Fariza

M^r NEHAL Makhoulouf

Encadré par :

M^r. CHENANE Arezki (MCA)

Mémoire devant le jury composé de :

- **Président :** M^r SEDEKI Abderrahmene MAA (UMMTO)
- **Examineur :** M^r KABENE Ahmed MCB (UMMTO)
- **Rapporteur :** M^r CHENANE Arezki MCA (UMMTO)

Année universitaire : 2020/2021

Remerciements

Nous commençons par remercier Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et surtout la patience pour pouvoir réaliser ce travail.

Nous adressons nos plus sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail, particulièrement nos chers parents qui ont été notre source d'encouragement et de motivation.

Nous tenons à remercier vivement notre encadreur monsieur CHENANE Arezki pour avoir bien voulu diriger notre mémoire. Nous tenons aussi à lui exprimer notre profonde gratitude pour ses conseils, ses remarques, sa disponibilité, sa grande patience et ses orientations durant toute la période de préparation jusqu'à l'achèvement de ce mémoire.

Notre reconnaissance aux membres des jurés Mr SEDEKI Abderrahmane et Mr KABENE Ahmed qui nous ont fait l'honneur d'évaluer et de critiquer objectivement ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de notre gratitude.

Nous désirons manifester notre profonde reconnaissance à l'ensemble des professeurs de la faculté des SEGC de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, particulièrement ceux de la spécialité Marketing Management du département des sciences commerciale présents à nos cotés tout au long de notre cursus universitaire.

Nos plus vifs remerciements vont également à tout le personnel de l'entreprise SIAD automobile et plus précisément notre encadreur Monsieur MAMRI Nassim qui nous a si bien conseillé et orienté ainsi que les facilités accordées lors de notre stage.

Nos remerciements les plus sincères et les plus chaleureux vont, également, au personnel de l'établissement « SIAD automobile » particulièrement Mm TALBI Samia et Mm TALBI Dalila qui nous ont bien accueilli et aidé.

Dedicace

Je dédie ce modeste travail à :

Ma chère mère et mon cher père pour leurs sacrifices depuis ma naissance à ce jour

la

À mon petit frère Founes et ma petite sœur Assia

A toutes mes amis : Moumouh, El mehdi, Malik et Boualam

A mes deux cousins Akli et Rabah

A tous mes enseignants de l'UMMO

A toutes les personnes qui m'ont aidé durant toute ma vie

A tous ceux que j'aime

En fin à ma binôme Talbi Fariza avec qui j'ai partagé tous les obstacles toute

au long de notre réalisation de notre mémoire.

Makhlouf

Liste Des Abréviations

La liste Des Abréviations

B to B: Business to Business

CI : Communication Interne

DRH : Direction des Ressources Humaines

DC : Direction de Communication

DG : Direction Générale

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

SBU : Système Business Unit

SPA : Société Par Action

Liste Des Tableaux

Liste des tableaux

N°	Titres	Pages
01	Les étapes du processus de perception	13
02	Communication commerciale et communication institutionnelle	25
03	Principaux canaux de communication média et hors média	26
04	Types de communication selon la cible	27
05	« Sexe »	86
06	« L'âge des répondants »	87
07	« Les niveaux d'instruction des répondants »	88
08	« Les catégories socioprofessionnelles des répondants »	89
09	« Les canaux de CI utilisées par l'entreprise »	90
10	« Les supports de CI de l'entreprise »	91
11	« Le jugement de CI de l'entreprise »	93
12	« Les obstacles d'une bonne CI au sein de l'entreprise »	94
13	« Les outils de CI les plus utilisés au sein de l'entreprise »	95
14	« La contribution au partage l'information par la CI»	96
15	« La réception de l'information au bon moment »	97
16	« L'existence d'un traitement du sujet de CI dans l'entreprise»	98
17	« La représentation de la CI pour le personnel de l'entreprise »	99
18	« L'influence de la CI sur l'entreprise SIAD automobile »	100
19	« L'influence de la CI sur la motivation des salariés »	101
20	«L'importance de la CI ascendante dans l'entreprise SIAD »	102
21	« Les objectifs de la CI »	103
22	«La CI est elle stratégique ? »	104
23	« La mise en place d'un politique de CI »	105

Liste Des Figures

Liste Des Figures

N°	Titres	Pages
01	Schéma de communication de LASWELL	10
02	Schéma de communication de SHANNON et WEAVER	10
03	Présentation du modèle de Shannon et Weaver	11
04	Schéma de communication de WIENER	12
05	Les éléments de la communication	14
06	Modèles des niveaux hiérarchiques de réponse	16
07	La présentation des objectifs de la communication	18
08	Présentation des principaux enjeux de la communication	30
09	Présentation des missions de la CI	62
10	Le schéma de fonctionnement de la communication descendante	68
11	Organigramme générale de SIAD	80
12	Le sexe des répondants	87
13	L'âge des répondants	88
14	Niveaux d'instruction des répondants	89
15	Présentation des catégories socioprofessionnelles des répondants	90
16	La présentation des canaux de CI utilisées par l'entreprise	91
17	Présentation des supports de CI de l'entreprise	92
18	Le jugement de communication interne de l'entreprise	93
19	Présentation des obstacles d'une bonne CI au sein de l'entreprise	94
20	Présentation des outils de CI les plus utilisés au sein de l'entreprise	95
21	La présentation de la contribution au partage l'information par la CI	96
22	Présentation de la réception de l'information au bon moment	97
23	Présentation de l'existence d'un traitement du sujet de CI dans l'entreprise	98
24	La représentation de la CI pour le personnel de l'entreprise	99
25	L'influence de la CI sur l'entreprise SIAD automobile	100
26	L'influence de la CI sur la motivation des salariés l'entreprise	101

27	La présentation de l'importance de la CI ascendante dans l'entreprise SIAD	102
28	La présentation des objectifs de la CI	103
29	La CI est elle stratégique ?	104
30	La présentation de la mise en place d'une politique de CI	105

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre I : La communication au sein de l'organisation	5
Introduction	6
Section 01 : Du concept de la communication	6
Section 02 : La communication au sein de l'organisation	19
Section 03 : La gestion de la communication au sien de l'organisation et Le rôle des managers dans la réussite d'une politique des ressources humaines	30
Conclusion	41
Chapitre II : Place de la communication interne au sein des organisations .	42
Introduction	43
Section 01 : La communication interne et le lien entre communication interne et GRH	43
Section 02 : Outils et finalités de communication interne	49
Section 03 : Les mécanismes de mise en place d'une politique de communication interne	62
Conclusion	73
Chapitre III : La communication au sein de l'entreprise SIAD automobile .	74
Introduction	75
Section 01 : Présentation de l'ETS SIAD Automobiles SPA	75
Section 02 : présentation de l'étude	81
Section 03 : Analyse, interprétation et récolte des résultats	85
Conclusion	107
Conclusion générale	108

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

L'homme a toujours eu besoin de communiquer avec autrui, un besoin qui l'a poussé à développer de différents langages et de différents moyens à travers le temps. Un besoin qui lui permettra d'exprimer ses besoins, d'échanger des idées et de transmettre des valeurs issues de sa culture.

L'entreprise se définit non seulement par sa production, mais aussi par sa personnalité sociale, par sa place dans la cité. Elle doit écouter ses interlocuteurs, répondre aux attentes de publics de plus en plus influents. Consommateurs, prescripteurs, actionnaires, journalistes, étudiants, pouvoirs publics, leaders d'opinion... ont affirmé le droit de savoir et de comprendre. En face, l'entreprise doit s'affirmer, parler, dialoguer. En un mot, communiquer. Plus efficace sera sa politique de communication, plus forte sera son image.

L'environnement des entreprises du vingtième siècle devient de plus en plus complexe, par les crises qui menacent les pays, surtout par la concurrence accrue des entreprises, à cet effet, la communication devient un outil, voire un moyen essentiel au sein de l'entreprise pour la prise de toute décision.

L'entreprise doit communiquer auprès de ses clients, prospects et distributeurs, de ses différentes parties prenantes et du grand public. En général, la question n'est pas de savoir s'il faut ou non communiquer, mais de décider quoi dire à qui, à quelle fréquence et avec quels outils. Les consommateurs ont accès à des dizaines de médias sociaux, des centaines de chaînes télévisées et de radios, des milliers de titres de presse, des millions de pages Internet. Ils choisissent quels messages ils acceptent de recevoir. Pour parvenir à toucher et à influencer efficacement les cibles visées, les responsables marketing doivent combiner plusieurs formes de communication.

Les sciences de la communication sont interdisciplinaires, elles articulent des concepts, des connaissances et des méthodes qui viennent ainsi d'autres disciplines. Elles les combinent à leur manière pour construire leurs propres approches. Loin de vouloir construire une théorie générale de la communication, objectif qui est de l'ordre, elles élaborent depuis une quarantaine d'années des savoirs qui permettent d'aborder les questions les plus brûlantes de nos sociétés.

La communication est un outil essentiel du mix marketing. En effet, même si tous les autres éléments du marketing sont appliqués avec le plus grand soin, il est difficile de connaître le succès sans une communication efficace. La communication est l'élément le plus

Introduction générale

connu et le plus visible du mix marketing. Certains pensent même à tort que la publicité est le marketing alors que la publicité n'est qu'un outil du mix communicationnel du marketing. La publicité fait partie du marketing, mais le marketing est beaucoup plus que la publicité.

La communication comme le marketing c'est un état d'esprit, communiquer ne nécessite pas forcément l'injection de capitaux importants mais réclame des investissements de bases comme l'écoute, l'imagination, la créativité, qui sont plus difficiles à se citer, à mobiliser et à partager.

De ce fait, la communication est une partie intégrante de la stratégie de l'entreprise car une communication efficace en réserve l'image de marque. Elle s'exerce à deux niveaux, interne pour créer un climat social motivant entre le personnel, externe pour permettre à l'entreprise de mieux s'adapter à son environnement économique et commercial.

En effet la communication interne est un type de gestion de ressources humaines, elle englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent au sein de l'entreprise, que ce soit entre les ressources humaines de même niveau hiérarchique ou entre ceux occupant des fonctions de niveau différent, pour accroître le sentiment d'appartenance à l'entreprise, la productivité des RH et également à moyen terme pour les inciter à se mobiliser autour des objectifs, ou d'humaniser la relation entre les supérieurs et les subordonnés. Parler des RH ne veut pas dire que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. Ces ressources sont leurs compétences, leurs talents, leurs potentiels. La mission du management des RH est de développer les compétences des salariés et de faire sortir le meilleur d'eux avec les orientations stratégiques de l'organisation.

PROBLÉMATIQUE :

Afin de mieux cerner notre thème, notre problématique est intitulée :

- Comment une communication interne peut-elle contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise ?

Pour cela nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01 :** Le manque de moyens de CI est un obstacle majeur de la communication au sein de l'entreprise.
- **Hypothèse 02 :** La CI joue un rôle important dans l'entreprise, elle vise à orienter les RH vers la réalisation de ses objectifs avec efficacité.

Introduction générale

Méthodologie du travail

Dans le cadre de la réalisation d'une étude portant sur l'essai de la mise en place d'une politique de communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile, nous avons réalisé une enquête d'une durée de 3 mois au sein de l'entreprise, de plus nous avons recueilli assez d'informations et des données par le biais de l'analyse documentaire et un questionnaire. Notre étude a abouti à des résultats précis et concrets que nous avons détaillés et analysés dans la partie du cas pratique.

La structure du mémoire

Le plan de notre mémoire s'articule autour de trois chapitres suivants :

Chapitre I : « la communication au sein d'une organisation », dans ce chapitre nous allons nous baser sur les concepts de la communication, deuxièmement nous allons parler de la communication au sein d'une organisation, enfin la gestion de la communication au sein d'une organisation et le rôle des managers dans la réussite d'une politique des ressources humaines.

Chapitre II : « la place de la CI au sein des organisations », ce chapitre est consacré à l'origine de la CI et le lien entre communication interne, et GRH, après nous allons parler de ses outils et finalités, ensuite la troisième partie nous l'avons consacré aux mécanismes de mise en place d'une politique de communication interne.

Chapitre III : « la CI au sein de l'entreprise SIAD automobile » dans ce chapitre nous allons en premier lieu faire une présentation générale du groupe SIAD. Deuxièmement, nous allons exposer la présentation de l'étude. Enfin l'analyse, l'interprétation et la collecte des résultats.

CHAPITRE I

La communication au sein d'une organisation

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Introduction

La communication a traversé toutes les activités humaines. Peu à peu, au cours de XX^e siècle, s'est constitué une discipline universitaire qui se consacre à observer, à analyser, à construire, grâce à la recherche, des connaissances sur elle et à former à des métiers pour lesquels elle est centrale.

La communication c'est le lien entre les êtres, c'est cette transmission rendue possible par la parole, par les gestes ou par tous moyens écrits, l'action de communiquer est devenu un métier qui permettra à certain de pouvoir échanger avec les autres.

Dans ce premier chapitre, nous allons accentuer sur la communication au sein de l'organisation qui est composé de trois sections, la première section sera consacrée aux concepts de la communication, la seconde nous élaborerons les types et les enjeux de la communication, puis dans la troisième section nous continuons à traiter la stratégie, la gestion de la communication et le rôle de la fonction ressources humaines.

Section 01 : Du concept de la communication

Jusqu'aux années 60, les chercheurs qui s'intéressaient au sujet de la communication, des sociologues, des psychologues, des mathématiciens ou des politologues venus afin de tester une partie de leurs théories dans le champ communicationnel, alors que dans les dernières décennies la situation est changée et la majorité des idées sont engendrés par les chercheurs en communication.

1.1. Définition, évolution et les modèles de la communication

Nous allons définir la communication, puis nous présenterons son évolution et ses modèles :

1.1.1. Définition de la communication

« La communication est l'ensemble des méthodes, des moyens et des actions déployés en direction des publics, internes et externes, dont l'opinion est déterminante pour l'entreprise dans le but d'être reconnue, d'avoir une image spécifique positive, d'être mieux acceptée politiquement, socialement et commercialement par son environnement. Elle comprend donc tous les signaux et messages émis par l'entreprise qu'ils relèvent de la communication design (charte graphique, identité visuelle, logotype), de la publicité- médias, de la communication

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

directe (publipostages postal et électronique), de la communication terrain (force de vente) ou de la communication socio relationnelle (relations internes, relations publiques), etc. »¹

La communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement.²

Selon Chaffee et Berger 1986 : « la science de la communication cherche à comprendre la production, le traitement et les effets des symboles et des systèmes de signes par des théories analysables contenant des généralisations légitimes permettant d'expliquer les phénomènes associés à la production, au traitement et aux effets »³

L'avantage de cette définition est d'être suffisamment général pour permettre de toucher différents contextes communicationnels : Institutionnel, interpersonnel, organisationnel, etc.

La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interface.⁴

1.1.2. Evolution de la communication

Le XX^{ème} siècle a été marqué par d'énormes changements, mais, vraisemblablement, aucun n'aura été aussi rapide et aussi généralisé que la révolution dans le domaine des technologies de communications. Les changements qui se sont produits au cours des 100 dernières années ont en effet transformé notre manière de percevoir les choses, la rapidité de nos actions et même nos attentes. Au début du siècle, il fallait parfois des semaines pour communiquer à distance et radiodiffuser des événements. Aujourd'hui, nous pouvons visionner des images ou correspondre avec des gens de presque partout dans le monde, et ce, instantanément. Les technologies de communications évoluent et, durant ce processus, il se produit un chevauchement au cours duquel certaines technologies succèdent à une autre ou viennent la compléter. Par exemple, même si l'introduction du téléphone au Canada remonte

¹ A.Chirouze, Yves Chirouze, « Introduction au marketing », édition Foucher, Paris, 2001, P 206.

² Thierry LIBAERT, MARIE-HÉLÈNE WESTPHALEN, « Communicator Communication d'entreprise », 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012, P13.

³ Judith lazar, « la science de la communication », édition Dahleb, Paris, 1993, P04.

⁴ Nicole. d'Almeida, Thierry. Libaert, « la communication interne de l'entreprise », 1^{er} édition, Dunod, Paris, 2002, p7.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

à plus de 100 ans et celle des journaux, à plus de 200 ans, tous deux demeurent des éléments essentiels des stratégies de communication d'aujourd'hui. En revanche, le télégraphe.⁵

On peut diviser les technologies de communications en deux catégories distinctes. La première catégorie comporte les technologies qui servent à la diffusion unilatérale d'information (comme les journaux, la radio et la télévision) et qui atteignent généralement le grand public. La deuxième catégorie englobe les communications bilatérales ou interactives, lesquelles se font dans un cadre semi-public ou privé; ces médias incluent la poste, le télégraphe et le téléphone. Internet et le courrier électronique sont des modes de communication à la fois unilatérales et bilatérales servant à l'échange et à la diffusion d'information.

Plusieurs périodes dans l'Histoire contemporaine expliquent le besoin pour l'entreprise de dépasser la simple logique de production pour intégrer celles de l'information et de la Communication. En Mai 1968 + choc pétrolier de 1974 : le premier événement marque une rupture dans les rapports à la hiérarchie, la fin de l'entreprise paternaliste et du mythe du « petit-chef » tout puissant. Une nouvelle organisation est souhaitée. De plus, avec les chocs pétroliers l'entreprise va devoir optimiser sa force de travail, notamment en la remotivant. C'est la fin des 30 glorieuses, les prémises de la « sinistrose ».

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

⁵ Cara. Williams, «l'évolution des communication», Pdf. www150.statcan.gc.ca. consulté le 15-07-21.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

l'éthique et de la déontologie, l'entreprise doit communiquer moins sur des produits que sur des valeurs : communication institutionnelle.⁶

1.1.3. Les modèles de communication

Conduire un projet, c'est conduire un groupe d'hommes et de femmes. Pour réussir cette mission, le chef de projet doit être écouté. Le mot communication vient du latin « communicare » qui signifie « mettre en commun ». L'étymologie de ce terme correspond bien à ce que l'on attend d'un projet : qu'il mette en commun les connaissances de chacun pour réaliser un projet. Le chef de projet devra rassembler les outils permettant au groupe d'échanger leurs données et leurs connaissances, mais il devra veiller à ce qu'il s'instaure une « bonne communication » entre les individus. Cette « bonne communication » concourra à la réussite du projet.⁷

Selon Roger AÏM il a décrit les trois modèles fondamentaux de communication, présente les différentes formes les trois modèles fondamentaux de communication, présentez les différentes formes de réseau de communication de groupe : chaîne, Y, cercle, X, étoile et recommande quelques principes de « bonne communication ». ⁸

1.1.3.1. Les trois modèles de communication

Ce qui suit présente les trois modèles de communication qui sont :

A. Le modèle de communication de LASWELL

Le concept de base est le modèle élaboré par Harold D. LASWELL, en 1948, représenté par un schéma linéaire (vision unidirectionnelle) où l'information émise par l'émetteur suit un trajet qui provoque la réponse du récepteur. Dans ce schéma, le récepteur est considéré comme passif. La communication dans le schéma de LASWELL est une communication qui engendre une relation d'autorité.

La grille de Laswell ou des 5W, c'est-à-dire : « Who says What through What channel to Whom with What effect ? ». Cette grille est inspirée de la méthode de questionnement systématique « QQQQCPC ». Elle propose de répondre aux questions suivantes :

⁶ Oloukoi loic Nolwenn Dany, « la communication interne comme moyen de cohésion au sein de l'organisation », Option Gestion des ressources humaines, P11-12.

⁷ Roger AÏM, « La gestion de projet », 3^{ème} édition, 2012, P179.

⁸ Roger AÏM, Op Cit, P179-181.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

- Qui ? (qui est l'émetteur ou provenance du message ? nom de l'individu, nom du groupe, nom de l'entreprise ou de l'institution) ;
- Dis quoi ? (description du message, contenu du message...) ;
- Par quel canal ? (sous quelle forme d'informations sera-t-elle transmise ? Site web, film, DVD, affiche, médias...) ;
- À qui ? (qui est le récepteur ? identification des récepteurs : nom de l'individu, nom du groupe, nom de l'entreprise ou de l'institution) ;
- Avec quels effets ? (comment évaluer l'influence du message sur le récepteur ou l'efficacité de la production ? Choisir une méthode, déterminer des critères)

Figure N°01 : Schéma de communication de LASWELL



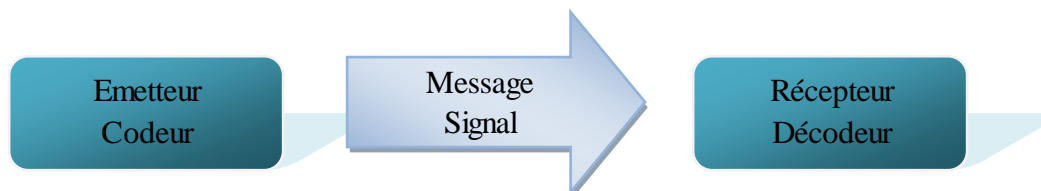
Source : Roger AÏM , « La gestion de projet », 3^{eme} édition, Paris, 2012, P180.⁹

B. Le modèle de communication de SHANNON et WEAVER

Le modèle de Claude E. SHANNON et WEAVER, tout comme le modèle de LASWELL, s'inscrit dans un système de communication (vision unidirectionnelle) considéré comme technicistes, allusion faite à la formation mathématique de Shannon.

Ce modèle ne prend pas en compte les l'individu, et l'environnement sociologique. Il repose sur la mise en relation d'un émetteur (codeur) et d'un récepteur (décodeur) qui transmettent un message (signal). La notion de bruit (brouillage) s'expliquera par les difficultés de compréhension rencontrées entre l'émetteur et le récepteur (mauvaise communication interpersonnelle).

Figure N°02 : Schéma de communication de SHANNON et WEAVER



Source : Roger AÏM , « La gestion de projet », 3^{eme} édition , Paris, 2012, P180.¹⁰

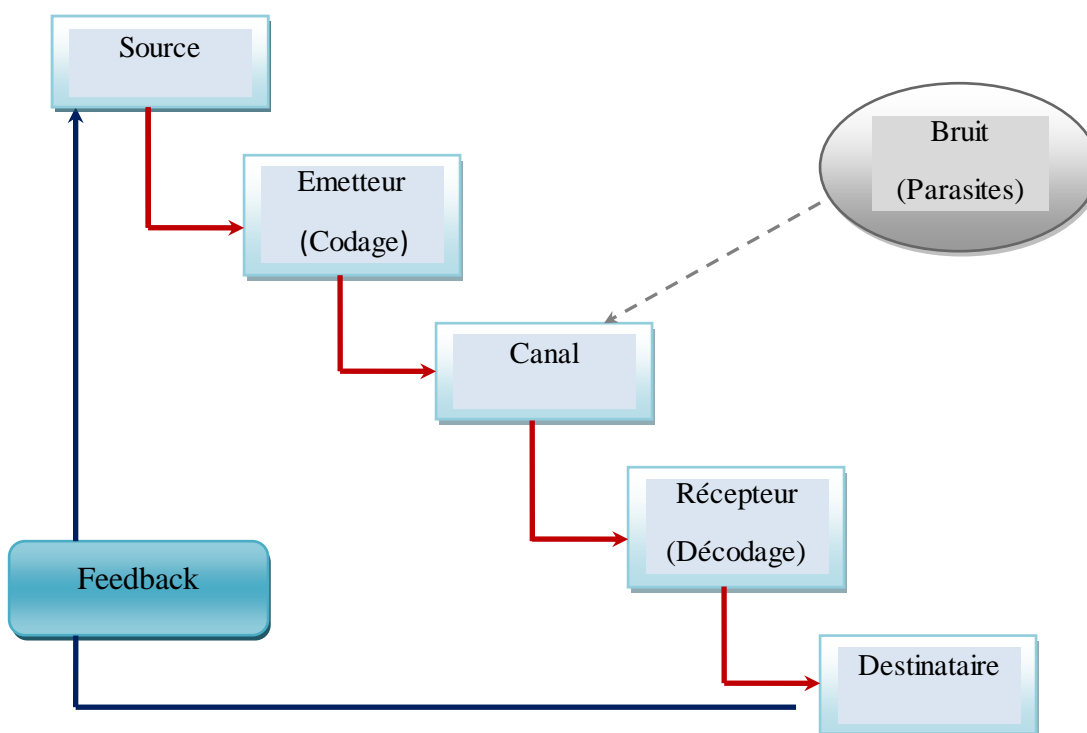
⁹ Roger AÏM , Op Cit, P180.

¹⁰ Idem

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

En effet, la communication sera dite « établie » entre l'émetteur et le récepteur lorsque l'information « émise » par l'émetteur (faire savoir, faire connaître) sera « reçu » par le récepteur (acquisition de l'information). Pour cela, le message de l'émetteur devra être émis (codage) par le canal de la communication dans un langage compréhensible pour que le récepteur (décodage) reçoive l'information. Dans le cas contraire, il s'instaurera un « bruit », un brouillage entre l'émetteur et le récepteur.

Figure N°03 : Présentation du modèle de SHANNON et WEAVER



Source : J.DURAND, « Les domaines de la communication », édition Dunod, Paris, 1981, P31.¹¹

Dans ce modèle, ce que SHANNON nomme « bruit » correspond cependant au brouillage volontaire des messages codés. Mais il est souvent signalé pour ce modèle la présence de nombreuses lacunes. Il ne tient en compte que d'un seul récepteur, d'un seul message et ne prend compte du parasitage qu'au seul niveau du canal de communication sans tenir compte du parasitage au niveau de l'émetteur ou du récepteur.

¹¹ J.DURAND, « Les domaines de la communication », édition Dunod, Paris, 1981, P31.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

C. Le modèle de communication de WIENER

Nous passons, avec le message de rétroaction (feedback), de la vision unidirectionnelle à la vision bidirectionnelle ou encore du modèle linéaire statique au modèle circulaire dynamique avec Wiener, le père de la cybernétique.

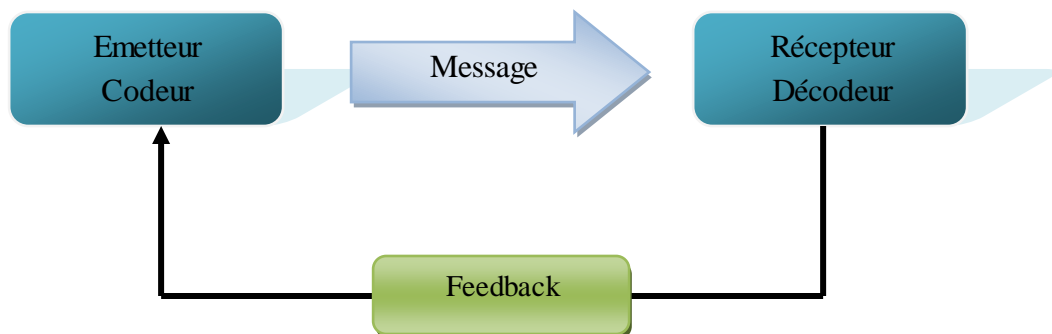
En intégrant la notion de « boucle de rétroaction » qui assure un contrôle du récepteur vers l'émetteur, nous introduisons la notion de « feedback » (information retour) qui permet :

- De confirmer le message reçu (accusé de réception) ;
- De valider l'information reçue ;
- D'engager un dialogue ;
- De recontacter l'émetteur ;
- De réclamer des précisions ;
- De réclamer le message attendu.

Le feed-back sera.

- Positif, s'il conduit à accentuer le phénomène de feedback (tension entre les communicants) ;
- Négatif, c'est le phénomène de feedback tend à diminuer pour atteindre un niveau stable (régulation) ;
- Néant, si le phénomène de feedback n'est pas exprimé (on ignore si la réception du message a été réalisé).

Figure N°04 : Schéma de communication de WIENER



Source : Roger AÏM , « La gestion de projet », 3^{ème} édition, Paris, 2012, P181.¹²

¹² Ibid

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

1.2. Le processus de la communication

Pour communiquer efficacement, il faut comprendre le fonctionnement du processus de communication. Selon Philip Kotler et all il y a Deux types de modèles peuvent être utiles :¹³

1.2.1. Le processus de perception

Selon P KOTLER qui a défini la perception comme « Le processus par lequel un individu choisit, organise et interprète des éléments d'information externe pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure ». ¹⁴

« La perception peut être définie comme la formation d'idées significatives, ou de concepts, à partir d'indices recueillis dans le champ de perception. Il faut apprendre les concepts pour ensuite pouvoir les employer quand on pense ou quand on veut communiquer». ¹⁵

A travers ces définitions, que la perception est un processus de sélection, d'organisation et d'interprétation des informations collectées par les sens, regroupant ainsi plusieurs étapes détaillées dans le tableau.

Tableau N°01 : Les étapes du processus de perception

Etape	Rôles
1- Sensation	Les sens collectent les informations du monde extérieur. Ils régissent aux stimuli.
2- Perception	Les stimuli qui varient sont traités en priorité.
3- Compréhension	L'information est classée par le cerveau. Elle est interprétée avant de livrer sa signification
4- Mémorisation	L'information est conservée ou oubliée selon l'importance des stimuli.

Source : M.DOUSSY. « Information & communication ». Bréal édition. Rosny-sous-Bois. 2005. P30.¹⁶

¹³ Philip. KOTLER, Kevin. KELLER, Delphin. MANCEAU, « marketing management », 14^{ème} édition, Pearson Paris, 2012. P 545-547.

¹⁴ Philip. KOTLER, Kevin. KELLER, Delphine. MANCEAU, « marketing management », 12^{ème} Pearson, Paris, 2015, P197.

¹⁵ R. TILLMAN et C.A. KIRKPATRICK, « Promotion : communication en marketing », Presses de L'Université du Québec, Montréal, 1975, P 39.

¹⁶ M.DOUSSY, « Information & communication », Bréal édition, Rosny-sous-Bois, 2005, P30.

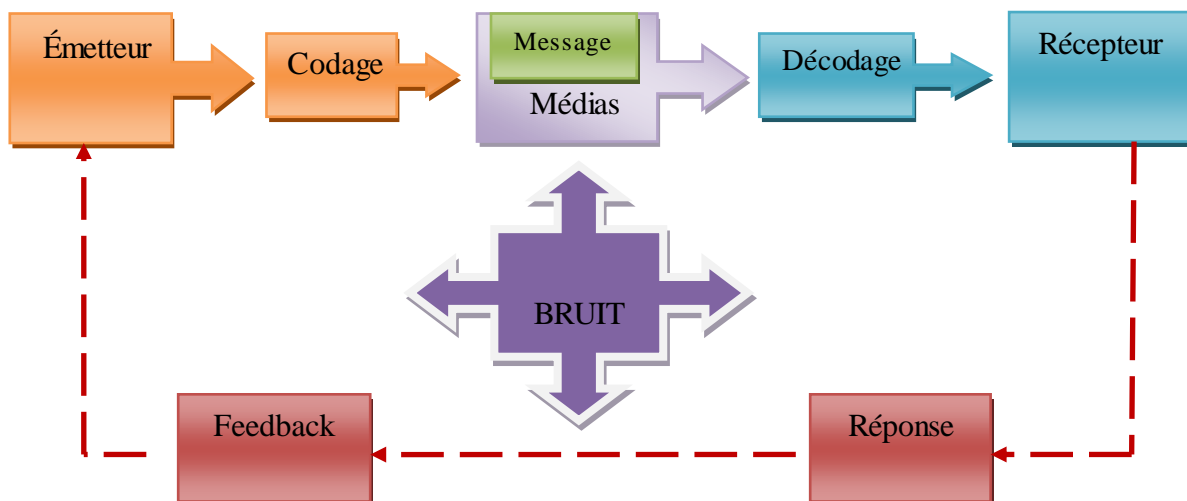
CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Il à deux composantes, l'émetteur et le récepteur, décrivent les partenaires de la communication; deux autres, le message et les médias, en constituent les vecteurs; quarts autres correspondent à des fonctions : codage, décodage, réponse et feedback, la dernière composante identifie le bruit induit dans la communication

Un tel modèle permet d'identifier les conditions d'une communication efficace, l'émetteur doit :

- Connaître son audience et la réponse qu'il en attend ;
- Coder son message de manière que les récepteurs le décotent comme il la souhaite ;
- Transmettre le message à travers des médias appropriés pour parvenir à atteindre l'audience visée ;
- Mettre en place des supports de feedback adaptés.

Figure N°05 : Les éléments de la communication



Source : Philip KOTLER et all « marketing management », 14^{eme} édition, Pearson Paris, 2012. P546.¹⁷

Un message a davantage de chances d'être efficace d'il s'inscrit à la fois dans le champ d'expérience de l'émetteur du récepteur. Notons que les phénomènes d'attention, de distorsion et de rétention sélective, opèrent pendant ce processus.

1.2.2. Le processus d'influence de la communication

Plusieurs modèles ont été proposés pour décrire des individus à une campagne de communication.

¹⁷ P. KOTLER et all, op.Cit, P546.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Ces modèles supposent que l'acheteur passe par des étapes de nature cognitive, affective ou comportementale à la suite d'une communication ; autrement dit, sa réaction correspond à la construction de connaissance, de sentiments et de comportement.

Détaillons les différentes étapes du modèle de hiérarchie des effets applicable aux produits différenciés et à forte implication et qui correspond à une séquence d'étapes cognitives, affectives, puis comportementales.

1.2.2.1. Prise de conscience

Si l'audience visée n'a pas conscience du produit concerné, la première tâche est d'en construire la notoriété pour le faire connaître.

1.2.2.2. La connaissance

La simple notoriété ne suffit pas, au-delà de la mémorisation du nom par les consommateurs, il faut que ceux-ci disposent d'information sur les caractéristiques de la marque ou du produit.

1.2.2.3. L'attrait

Une audience peut être bien connaître un produit et y être indifférente, voire hostile. Il faut donc construire l'attitude la plus positive possible à l'égard de la marque ou du produit. Cette étape, ainsi que la suivante, correspond à la réponse affective à la publicité.

1.2.2.4. Préférence

Une cible peut aimer un produit, mais non le préférer, cette fois, l'accent est mis sur les caractéristiques distinctives de la marque et ses points de supériorité. Une mesure régulière de la préférence est l'un des indicateurs clés d'une action de communication.

1.2.2.5. La conviction

La préférence elle-même reste insuffisante tant qu'elle ne s'accompagne pas d'une forte conviction sur les qualités de la marque, qui se traduit en intention d'achat.

1.2.2.6. L'achat

Enfin, l'intention doit se transformer, pour une partie de la cible au moins, en achat effectif. L'objectif de la communication est alors de faciliter cette ultime démarche.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Figure N°06 : Modèles des niveaux hiérarchiques de réponse

Niveaux	Modèle AIDA	Modèle de la hiérarchie des effets	Modèle de l'adoption des innovations	Modèle de communication
Stade Cognitif	Attention	Prise de conscience ↓ Connaissance	Prise de conscience	Exposition ↓ Réception ↓ Réponse cognitive
Stade Affectif	Intérêt ↓ Désir	Attrait ↓ Préférence ↓ Conviction	Intérêt ↓ Evaluation	Attitude ↓ Intention
Stade comportemental	Action	Achat	Essai ↓ Adoption	Comportement

Source: KOTLER Philip et all.« marketing management ».14^{ème} édition. Pearson Paris.2012. P547.¹⁸

1.3. Les Objectifs de la communication

Les objectifs de communication se déterminent en fonction des capacités spécifiques de cette variable du marketing mix. Un objectif de communication doit se définir selon trois dimensions : cognitifs, affectifs et conatifs.¹⁹

¹⁸ Ibid. P 547.

¹⁹ Jean-Marc DÉCAUDIN, Afifa BOUGUERRA, « La Communication Marketing Intégrée », 4^{ème} édition, Paris, 2011, P105.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

1.3.1. Objectifs cognitifs (Faire connaître)

Correspondent à la transmission d'une information pour développer une certaine connaissance comme l'existence d'un nouveau produit, d'une nouvelle marque, d'une offre intéressante sur le prix de vente ou d'une promotion des ventes. L'entreprise veut voir perçu par l'acheteur, le prescripteur ou le consommateur potentiel ou réel ce message, le voir mémorisé et intégré dans le champ des connaissances des publics qui l'intéressent. Les objectifs cognitifs sont très fréquents dans les stratégies de communication tant pour développer la notoriété des produits, services et marques que pour porter à la connaissance des différentes cibles les actions commerciales et promotionnelles réalisées par l'entreprise.

- La communication a pour but la prise de conscience, l'attention, la notoriété et l'information de la cible au sujet d'une marque, d'un produit, d'une idée ou d'une entreprise.

1.3.2. Objectifs affectifs (Faire aimer)

Sont tournés vers la persuasion du consommateur. Du prescripteur ou de l'acheteur. Les principaux objectifs affectifs sont l'amélioration de l'image de l'entreprise, du produit, du service ou de la marque, la différenciation du produit ou du service, le développement de leurs composantes psychosociologiques, sociales, symboliques... De manière caricaturale, l'objectif est de faire aimer par les cibles de communication l'entreprise. L'organisation, la marque ou le produit ou le service proposé.

- La communication agit sur les attitudes. Elle a pour objet d'éveiller l'intérêt, le désir et la préférence des individus.

1.3.3. Objectifs conatifs (Faire agir)

Correspondent à l'action sur les comportements des consommateurs et des acheteurs en vue de les modifier. Ceci est essentiel pour obtenir un accroissement des ventes du produit soit par le gain de nouveaux consommateurs, soit par l'augmentation des achats individuels des consommateurs habituels.

- Le but est d'entraîner une action se traduisant par un achat ou l'adoption d'un nouveau comportement.

Les objectifs cognitifs et affectifs sont souvent des étapes intermédiaires indispensables pour atteindre un objectif conatif, surtout lorsque le marché visé correspond à

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

la mise en pratique d'un modèle d'apprentissage. En d'autres termes, un objectif d'augmentation du nombre de consommateurs d'un produit ou d'un service donné passe souvent par le développement du taux de notoriété de ce produit auprès de l'ensemble des consommateurs visés, par l'amélioration de son image et par la modification de l'attitude des non-consommateurs à son égard.

Les objectifs de communication doivent respecter trois contraintes essentielles²⁰ :

- **L'intention** : quel est le but recherché en terme de communication et de façon la plus précise possible ?

Par exemple : augmenter la notoriété de la marque chez les 15-30 ans » ou « provoquer des chats de crustacés au mois de juillet.

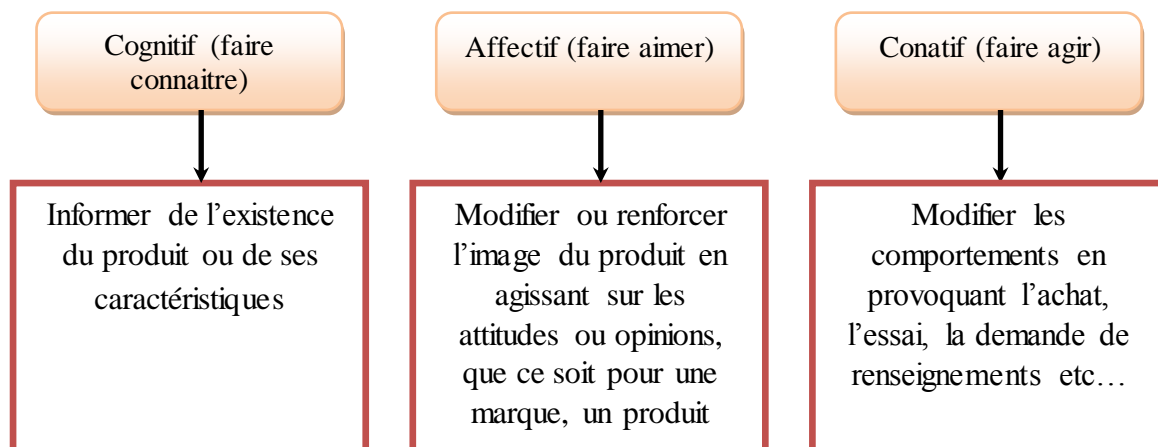
- **La proportion** : l'intention doit être exprimée en terme mesurable (valeur absolue ou Pourcentage) afin de pouvoir évaluer les résultats.

Exemple : faire passer le taux de notoriété.

- **Le délai** : il est généralement annuel ou plus lointain, car la construction d'une image Est un travail de longue haleine.

Exemple : « faire le taux de notoriété spontanée de la marque a 40% chez les 15-30 Ans d'ici un an.

Figure N°07 : La présentation des objectifs de la communication



Source : élaboré par nous même.

²⁰ DEBOURG Marie Camille, J.CLAVELIN, O.FERRIER, « Pratique du marketing », 2eme édition, Berti édition, Alger, 2004, P303.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Section 02 : La communication au sein de l'organisation

Aujourd'hui la communication est devenue un outil indispensable pour tout organisme (entreprise, association, collectivité territoriale, etc...). Élaborer une stratégie de communication demande une bonne formation et de l'expérience. Toutefois, si l'on applique la méthodologie la plus souvent pratiquée, on minimise grandement les risques d'échec. La communication au sein de l'organisation a de différents types pour pouvoir les différencier, mais elle peut avoir un impact négatif sur l'entreprise.

2.1. La stratégie de la communication

Il y a en fait trois grandes étapes à respecter dans l'élaboration de la stratégie de communication qu'il s'agit de : la phase d'investigation, la phase de réflexion et la phase d'action.²¹

2.1.1. La phase d'investigation

Au cours de cette phase, on va s'efforcer de collecter le maximum d'informations sur l'entreprise, sa situation commerciale, financière, sociale son « climat » interne, on va analyser ses qualités techniques, la qualité de ses produits, leurs performances, leur fiabilité, on va vérifier sa position sur le marché, la nature et l'étendue de son environnement, la perception de son image en interne et en externe, et l'importance de sa notoriété. Bref, il s'agit d'établir un état des lieux aussi précis et exhaustif que possible. C'est une sorte d'enquête sur l'entreprise que l'on va réaliser.

La quantité d'informations recueillies est alors considérable et il est nécessaire, par conséquent, pour clore cette première phase, de faire le tri des informations positives, des informations négatives, de celles qui peuvent de négatives devenir positives, de ce qui pourra être exploité et de ce qui ne pourra pas l'être; on établit ainsi un bilan.

Pour mener à bien une telle démarche, il faut disposer de beaucoup de temps. Mais il faut aussi avoir carte blanche pour prendre les contacts à tous les niveaux, savoir se faire accepter de tous et avoir le soutien total de la direction de l'entreprise. C'est donc une très lourde tâche, mais essentielle, car elle impose de ne pas se contenter des affirmations des uns et des autres et, en particulier, des principaux responsables, mais de faire toutes les

²¹ Philippe. Morel, « La communication d'entreprise » 3^{ème} Édition, Vuibert, Paris, 2005, P25-32.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

vérifications et tous les regroupements possibles afin d'établir un bilan complet et objectif. Un chargé de budget en agence aura beaucoup plus de mal à faire ce travail, qu'un responsable intégré.

De plus, c'est une part de sa prestation qu'il aura beaucoup de difficultés à rentabiliser. Donc, bien souvent, une agence ne poussera pas assez loin ses investigations, à moins qu'elle n'ait prévu dans son contrat un audit initial chiffré.

2.1.2. Phase de réflexion

Un bilan est fait pour être exploité, c'est-à-dire pour en tirer le meilleur parti. Après avoir vérifié si la situation était plutôt négative ou plutôt positive, on peut, partant de ce constat, établir un diagnostic précis permettant d'affirmer que :

- La situation est récupérable ou non ;
- Le problème relève plutôt du domaine institutionnel ou plutôt du domaine publicitaire ;
- Le problème provient plutôt de l'interne ou plutôt de l'externe.

Établir un diagnostic juste est évidemment une nécessité fondamentale. En effet, dans la logique professionnelle, une politique de communication doit toujours commencer par agir sur le public interne et parallèlement utiliser en premier lieu la technique des relations presse en direction de l'externe.

Le diagnostic étant établi, il devient possible de régler deux points indispensables qui sont :

- Définir un objectif;
- Déterminer les cibles.

Définir un objectif : équivaut à répondre à la question : « quoi ? » c'est-à-dire, que voulons-nous faire ou dire ? Déterminer les cibles c'est savoir « à qui ? » nous voulons nous adresser. Ensuite viendront naturellement les questions « pourquoi ? », « comment ? » et « quand ? ».

L'« objectif » dont il s'agit évidemment de l'objectif principal, ou objectif de fond. Il est rare qu'on puisse l'atteindre directement ou d'un seul coup. Il faudra presque toujours passer par des objectifs secondaires, ce qui ne signifie pas qu'ils sont moins importants mais seulement qu'ils sont des relais ou des étapes intermédiaires vers l'objectif principal.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Déterminer les cibles : quant aux cibles, elles peuvent être nombreuses si l'on se réfère à la liste de tous les publics auxquels une entreprise peut être amenée à s'adresser. C'est pourquoi il est quasiment obligatoire d'effectuer une sérieuse sélection. À cela il y a plusieurs raisons :

- Tout d'abord on risque de se disperser sur des cibles trop nombreuses et de ce fait, de diminuer l'impact sur chacune d'elles.
- Ensuite, sur un plan budgétaire, le retour sur investissement sera plus faible. On se concentrera donc sur le cœur de la cible, c'est-à-dire les deux à quatre publics qui peuvent réagir plus vite et plus concrètement. Sachant ce que l'on peut faire et vers qui, il devient enfin possible d'établir notre plan d'action.

2.1.3. La phase d'action

De la réussite des deux phases précédentes dépend donc la facilité à construire cette phase d'action et son succès. Une fois connus l'objectif et les publics auxquels s'adresse la communication, peuvent venir les étapes de la mise en œuvre.

2.1.3.1. L'axe de communication

Il sera la synthèse des points forts de l'entreprise et le fil conducteur auquel on se référera en permanence, tout au long du déroulement de la campagne. Pour certaines firmes, l'axe reposera sur la technologie, pour d'autres sur l'innovation, pour d'autres encore sur la qualité de vie, l'écologie, la culture, etc. Il exprimera ce qui distingue l'entreprise des autres, ce qui fait sa spécificité. Il constituera le fond du discours de l'entreprise vers ses divers publics quelle qu'en soit la forme.

2.1.3.2. Les thèmes des messages

Ils ont pour fonction de décliner l'axe de communication. Ces thèmes correspondent chacun aux attentes d'information d'un public spécifique : on parlera économie aux financiers, technique aux ingénieurs, confort ou performance aux utilisateurs, etc. Le langage doit être adapté au thème traité, donc au public visé. Néanmoins, il est indispensable de s'assurer que les différents thèmes et messages conservent une grande cohérence, tant pour la communication publicitaire que pour la communication institutionnelle.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

2.1.3.3. Le choix des moyens

C'est à ce stade une opération essentielle et difficile. Il est nécessaire d'effectuer une sélection rigoureuse. Nous savons que les moyens ne manquent pas entre ceux qui sont propres à la communication publicitaire et ceux que permet la communication institutionnelle, nous avons l'embarras du choix. Mais il faut une fois encore être réaliste et ne pas oublier que l'on agit selon une stratégie précise. La bonne démarche consiste donc à choisir des moyens complémentaires les uns des autres, dont la synergie apparaît évidente et qui touchent de la façon la plus précise les cibles définies. Dans tous les cas, on commencera par utiliser les relations presse.

Ensuite, nous mettrons en place la communication interne avec tous les outils dont elle dispose. Puis, selon la hiérarchie des urgences que l'on aura établie, nous adopterons les moyens les mieux adaptés pour, dans l'ordre :

- Créer et développer l'image de l'entreprise ;
- Développer la notoriété de l'entreprise et de la marque ;
- Développer le plus vite et le mieux possible des relations privilégiées et directes avec les cibles prioritaires ;
- Promouvoir les produits ou services en cohérence avec les actions précédentes.

Ceci se traduira par l'utilisation des moyens suivants :

- Les relations presse ;
- La communication interne ;
- Les relations publiques ;
- Éventuellement le mécénat si on le juge nécessaire.
- Les moyens et actions publi-promotionnels (y compris médias et marketing direct), et notamment les salons.
- Il est indispensable de prévoir également le budget et les moyens nécessaires pour vérifier l'impact et l'efficacité des actions mises en œuvre.

2.1.3.4. Le plan d'action

Il doit suivre la même logique de stratégie globale. Un certain nombre de paramètres sont à prendre en compte :

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

- Les « passages obligés » de la vie de l'entreprise, c'est-à-dire les événements tels que les lancements de produits, les participations aux salons, les ouvertures de sites, les périodes de vacances, etc. ;
- L'actualité avec notamment les mouvements conjoncturels, les périodes de bilans, les événements politiques, les fluctuations économiques, l'évolution de la physionomie du marché ;
- Les actions voulues par la stratégie de communication.

L'idéal est de conjuguer l'ensemble de ces paramètres pour aboutir à une cohérence absolue dans la répartition des actions. Il y a des évidences qui voudront qu'on ne mène pas d'actions de promotion des ventes ou simplement de publicité quand les clients sont en vacances. Nous ne faisons pas de réunions presse quand les journalistes sont mobilisés par une actualité brûlante. Nous n'organisons pas une convention d'entreprise pendant une forte période de ventes, etc.

2.1.4. Le budget

Le plan étant établi dans ses moindres détails, il est beaucoup plus facile de calculer un budget précis car nous pouvons alors demander des devis d'après un cahier des charges minutieux. Il est également possible de prévoir des fabrications dans des délais confortables sans risques de surcoûts dû à l'urgence. Les quantités doivent être chiffrées rigoureusement et des négociations ou des mises en concurrence peuvent être envisagées sur certains postes.

2.1.5. Contrôle

Le contrôle est l'évaluation de l'efficacité des techniques utilisées et des actions réalisées. Ces analyses qui reposent sur des critères totalement différents selon qu'il s'agit de communication publicitaire ou institutionnelle permettront d'adapter la stratégie en fonction de l'évolution de la situation et des résultats enregistrés.

Des organismes spécialisés effectuent ce type d'analyses pour un investissement raisonnable et justifié. Ce sont les études quanti/quali, aujourd'hui parfaitement précises et fiables même pour les relations presse ou publiques.

2.2. Les types de la communication

La communication en entreprise a pour objectif de développer le chiffre d'affaire de l'entreprise en utilisant différents types de communication.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Elle prend des formes déferentes en fonction de but poursuivis et des medias utilisés ainsi que le public visé.

2.2.1. Les types de communication selon le but poursuivi

Les types de communication selon le but poursuivi sont :

2.2.1.1. La communication commerciale

La communication commerciale a comme rôle principal d'inciter le consommateur à acquérir un produit et comme secondaire de créer une image de marque, de développer des relations durables et stables avec les partenaires de l'entreprise. Donc la communication commerciale permet de séduire le client et le pousser à acheter le produit.²²

La communication de la marque est particulièrement importante pour les produits qui sont sur des marchés très concurrentiels (automobile) ou pour les produit de forte valeur (parfum, les produits de beauté, les vêtements, etc.). Elle contribue à créer un territoire de marque distinctif qui permet de fidéliser les consommateurs²³

2.2.1.2 La communication institutionnelle (corporate)

D'après Thierry LIBAERT²⁴ et all la communication institutionnelle est destinée à améliorer l'image de l'entreprise, elle vise le grand public mais peut s'adresser a des cibles particulières Business To Business (B to B) ou s'intégrer dans une de lobbying.

Apparue au début de 1920 aux états unis, la communication institutionnelle utilise prioritairement la voie de la publicité pour la construction et l'amélioration de l'image de l'entreprise. Le terme de communication institutionnel est parfois employé à tors pour désigner la communication des institutions. Cette acception doit désormais être écartée en raison du développement d'une activité marketing au sein des administrations publiques.

Certains auteurs distinguent la communication institutionnelle de la communication corporate qui serait «L'approche globale est systémique des entreprises au plan de communication».²⁵ Comme la plupart des acteurs de la communication utilise

²² Claude. DEMEURE « Aide mémoire marketing » 6^{me} édition, Dunod, Paris, P07.

²³ L. DEMONT-LOGOL, A. KEMPF, M. RAPIDEL, CH. SCIBETTA, « Communication des entreprises », 2^{eme} édition ARMAND COLIN, Paris, 2006, P23.

²⁴ Thierry LIBAERT, Marie-helene WESTPHALEN « Communicator toute la communication d'entreprise », 6^{me} édition, Dunod, Paris, 2012, P 25-26.

²⁵ Idem.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

indifféremment les deux termes, nous préférons ne pas entrer dans de trop subtiles distinctions et considérons la similitude des deux termes.

Tableau N°02: Communication commerciale et communication institutionnelle

Les types de la communication	Description
La communication commerciale	<ul style="list-style-type: none">• Buts : promouvoir des marques, des produits ou des services afin de les vendre.• Cibles : acheteurs actuels ou potentiels, prescripteurs.• Outils utilisés: produit (emballage, design, étiquette), publicité, promotion des ventes, marketing direct; à un degré moindre : relations publiques, parrainage, mécénat. <p>Exemples : Campagnes de publicité pour les opérateurs téléphoniques, opérations de parrainage sportif.</p>
La communication institutionnelle (corporate)	<ul style="list-style-type: none">• Buts : faire connaître une entreprise (ou toute organisation : association, collectivité...), son image.• Cibles : collectivités, pouvoirs publics, monde financier, public.• Outils utilisés : publicité, relations publiques, parrainage, mécénat, design... <p>Exemples : -Campagne de l'état pour l'inscription sur les listes électorales ; -Campagne de France Télécom « Notre raison d'innover, c'est vous ».</p>

Source: Claude Demeure, « Aide-mémoire marketing », 5^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2005, P288.²⁶

2.2.2. Selon les canaux de communication

Nous distinguons entre la communication media et la communication hors media.

2.2.2.1. La communication media ou (la publicité)

Est l'une des outils les plus spectaculaires de l'action commerciale d'une entreprise et sauvent le plus utilisé en raison de son importante influence sur le comportement de la cible

²⁶ Claude. DEMEURE, « Aide-mémoire marketing », 5^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2005, P288.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

déterminée de l'informer et de la convaincre à acheter un produit ou service par ses moyens d'action qui ont les cinq grands medias à savoir la presse, la télévision, la radio, l'affichage et le cinéma publicitaire ayant pour fonction principale de transmettre un message.²⁷

2.2.2.2. La communication hors media

Consiste à transmettre son message d'une manière moins direct en développant des techniques de communication gros media qui englobe principalement les relations publiques, relation de presse, mécénat, internet enfin la participation à des foires, expositions et des salons professionnel.²⁸

Le tableau suivant montre que la distinction se fait au niveau des véhicules de la communication.

Tableau N°03 : Principaux canaux de communication média et hors média

Types de communication	Définitions Données chiffrées
Communication médias	<ul style="list-style-type: none">• Véhicule de communication : les cinq médias traditionnels (presse, TV, radio, affichage, cinéma) + internet les annuaires.• La communication média représentait en France 39.94% des dépenses de communications en 2006.
Communication hors medias	<ul style="list-style-type: none">• Véhicule de communication : promotion des ventes, relations publiques, parrainage, mécénat, marketing direct.• La communication hors média représentait en France 60.06% des dépenses de communication en 2006.

Source : Claude DEMEURE, « aide-mémoire marketing », 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P291.²⁹

2.2.3. Selon le public visé

Nous distinguons entre la communication interne et la communication externe.

2.1.3.1. La communication interne

La communication interne est une déclinaison de la communication d'entreprise.³⁰

²⁷ BROCHAND. LENDREVIE « le nouveau publicitor », édition DALLOZ, 2001, P21.

²⁸ B.MICHALON et autres « action commerciale », édition BREAL, 1999, p158.

²⁹ Clauded. DEMEURE, op.cit, P291.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Elle est destinée aux différents personnels de l'entreprise pour but de l'informer, de le motiver, de créer et d'entretenir dans l'entreprise un bon climat social.³¹

2.2.3.2. La communication externe

Elle s'adresse à tous les intervenants qui ne sont pas des membres directs de la société. Elle se divise en plusieurs parties en fonction des destinataires du message. Par exemple, la communication financière informe l'actionnaire et l'investisseur potentiel de l'entreprise, à travers des données financières. Elle est pour but d'entretenir des relations publiques par des événements ou des relations publiques avec la presse, de promouvoir les extérieurs notamment avec les pouvoirs publics et également de du lobbying.³²

Ce tableau représente les types de communication selon la cible.

Tableau N°04 : Types de communication selon la cible

Désignation	Communication interne	Communication externe
Cible	<ul style="list-style-type: none">➤ Le personnel de l'entreprise ;➤ Force de vente ;➤ Les associés ;➤ Les actionnaires.	<p>La communication externe permet à l'entreprise de communiquer avec les différents acteurs composant son environnement extérieur.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Marché B to C (Client actuel ; potentiel ; fidèle; prospect ; clients ; professionnelles, etc.)➤ Marché B to B (fournisseurs ; prescripteurs ; banques ; institution financières, etc.)➤ Collectivité ; pouvoir public ; citoyens ; L'Etat, etc.

³⁰ Nicole ALMEIDA, Thierry LIBAERT, «La communication interne de l'entreprise» 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2003, P9.

³¹ C. DEMEURE .Op.Cit, P292.

³²Nicole. ALMEIDA, « la communication interne de l'entreprise », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2002, P9.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

But	<ul style="list-style-type: none">➤ Informer le personnel ;➤ Motiver les personnels ;➤ Créer et entretenir un bon climat social.	<ul style="list-style-type: none">➤ Communiquer les partenaires et les contacts extérieur à l'entreprise ;➤ Maintenir, réanimer et développer des relations commerciales ;➤ Entretenir la réputation de l'entreprise ou du produit /service de l'entreprise sur le marché ;➤ Conquérir des nouveaux clients ;➤ Informer ; conserver et fidéliser les clients➤ Faire face à la concurrence➤ Informer su l'existence de ses nouveaux produits /service ;➤ Améliorer sa notoriété ou la notoriété de ses produits/services...
-----	--	---

Source : J.LENDREVIE & D.LINDON , « Mereator » , Dunod, Paris, 2006, P828.³³

2.3. Les enjeux de la communication

Par définition, toutes les communications d'entreprises sont persuasives. Qu'il s'agisse de convaincre un actionnaire d'échanger une action, de motiver un salarié dans son activité professionnelle ou de séduire un consommateur pour qu'il achète une marque, l'objectif de la source est toujours clairement la persuasion du récepteur. La communication présente plusieurs enjeux:³⁴

2.3.1. L'enjeu informatif

Il est très présent dans la communication des entreprises, quelle qu'en soit la dimension concernée. Grâce à de nombreuses techniques telles que les relations presse, la publicité média ou les mailings, les entreprises peuvent diffuser à l'ensemble de leurs publics, internes et externes, toutes sortes d'informations intéressantes pour leur fonctionnement : annonces du lancement de nouveaux produits, annonce d'une entrée en bourse, présentation d'une nouvelle grille salariale.

³³ J. LENDREVIE, D. LINDON, « Mereator », Dunod, Paris, 2006, P828.

³⁴ Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin avec la collaboration de Christophe Bénaroya, « Pentacom communication : théorie et pratique », édition Pearson Education, Paris, 2005, P21- 22.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

2.3.2. L'enjeu de positionnement ou (enjeu identitaire)

Il consiste, pour la source, à définir son identité par rapport aux autres. Par exemple, lorsque le directeur des ressources humaines diffuse un e-mail signé de son nom et de sa fonction, il exprime sa position dans la communication, son statut de responsable par rapport aux salariés concernés. Lorsque Danone développe son image d'entreprise et s'adresse au consommateur, c'est en tant qu'expert de la santé via la nutrition. La communication des entreprises nécessite une très grande clarté quant à la définition identitaire de la source.

2.3.3. L'enjeu d'influence ou (enjeu de mobilisation)

Son objet est de persuader les autres, pour ne pas dire les manipuler. Au cœur de toutes les communications d'entreprises, l'enjeu d'influence peut se traduire par des approches de rapport de force avec le public visé, comme de séduction de ce public. La question est souvent de savoir choisir la stratégie de communication qui permettra à l'enjeu d'influence de se révéler le plus efficacement possible.

2.3.4. L'enjeu relationnel

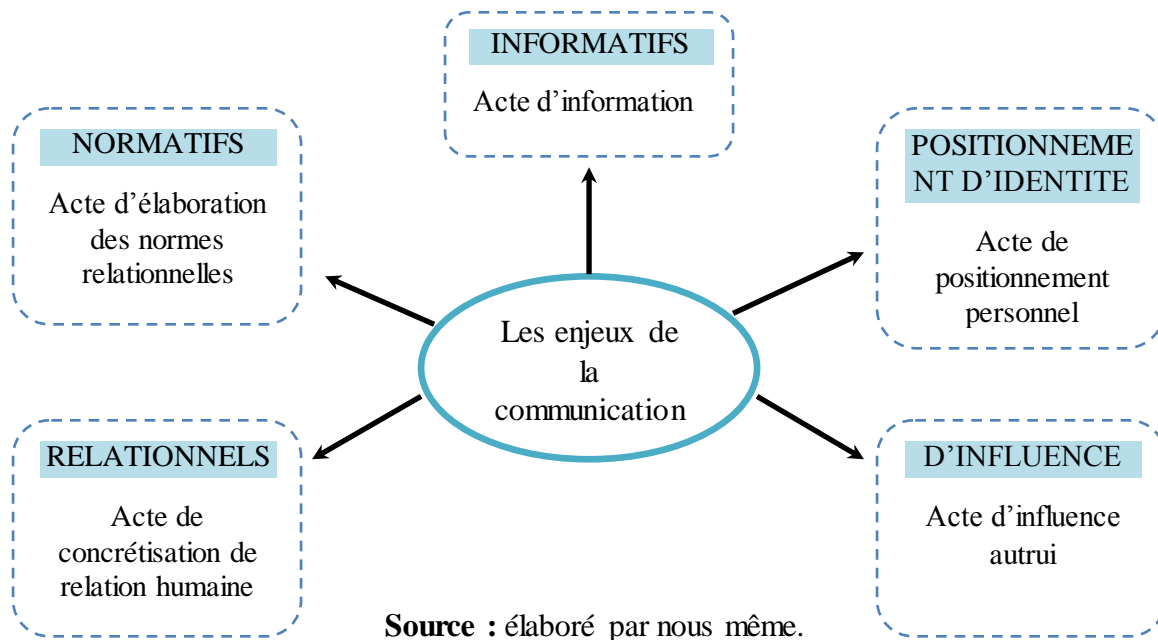
Il concerne le positionnement relatif des locuteurs entre eux, en particulier le positionnement physique. Il renvoie à la proximité évoquée plus haut mais également aux questions de positionnements psychologiques entre individus. Ce type d'enjeu est particulièrement présent dans la communication interne et dans la communication personnelle commerciale.

2.3.5. L'enjeu normatif

La régulation des relations de communication est au centre de cet enjeu. L'existence de segments de consommateurs publiphobes et publiphiles montre une absence d'homogénéité dans le niveau d'acceptation, et de rejet des relations publicitaires avec les entreprises et les marques.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Figure N°08 : Présentation des principaux enjeux de la communication



Section 03 : La gestion de la communication au sein de l'organisation et Le rôle des managers dans la réussite d'une politique des ressources humaines

La gestion de la communication d'entreprise cherche la cohérence pour communiquer, une mauvaise gestion de la communication peut causer du tort à l'entreprise, pour éviter les situations délicates qui pourraient se convertir en formes de divers conflits, il nous faut des techniques et des règles pour pouvoir les gérer. Pour avoir une bonne rentabilité des RH il faut avoir une bonne communication dans l'entreprise.

3.1. Les règles de la communication en situation de conflit

Les règles de la communication que nous allons citer en situation de conflit sont :³⁵

3.1.1. Être pédagogue

Au moment où les choses vacillent, au moment où règne la confusion des idées et des sentiments, il est indispensable de savoir proposer une attitude et un discours qui mettent à plat les problèmes, qui structurent les relations, qui s'ancrent sur les repères de base de l'équipe ou l'entreprise : ses valeurs, ses règles, ses normes.

³⁵ Richard. BREARD, Pierre. PASTOR, « GESTION DES CONFLITS » 4^{ème} édition, Dunod, Paris, P145-147.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Il ne s'agit pas de se poser en gardien de l'existant, en conservateur des traditions et des habitudes. Pour autant, dans une entreprise, un certain nombre de choses continuent à faire référence, même quand souffle la contestation, le désir de bouleversement, ou la volonté de renverser les principes ou les personnes établies. Il est important, à partir de ces éléments de référence, que vous offriez une stabilité au milieu du désarroi. Cette stabilité passe par cette conscience de ce que sont les éléments essentiels qui auront toutes les chances de perdurer, et ceux qui risquent d'être balayés dans le conflit.

Cela veut dire que vous devez offrir une certaine vision à ceux qui vous entourent, à ceux qui se trouvent placés sous votre responsabilité. Cette vision ouvre des perspectives aux différents acteurs de la situation et vous met en position de référent. Quoi qu'il se passe ensuite, ces acteurs vous seront reconnaissants de ne pas avoir cédé à l'affolement, à la surenchère, à la gabegie ambiante.

Cette attitude pédagogique a une fonction d'accompagnement dans un parcours difficile où chacun se laisse balloter par les rumeurs, cède à l'effervescence provoquée par les incidents, les paroles blessantes ou les hypocrisies du moment. Et les garantes d'une certaine morale dans les vicissitudes, ce qui n'empêche pas de maintenir souplesse et adaptation aux événements.

3.1.2. Respecter les règles et valeurs

Une des caractéristiques du conflit réside dans l'escalade symétrique qui se produit entre les parties prenantes. Peu à peu, chacun s'autorise, dans l'espoir de « terrasse » l'autre, à ne pas respecter les règles établies. Tout va crescendo, dès lors que l'une des parties s'est autorisée à enfreindre une règle du jeu, l'autre se sent en droit d'en faire autant. Le conflit s'autoalimente ainsi il ne cesse de s'amplifier, jusqu'à ce que, par exemple, une autorité hiérarchique tranche la situation.

Dans ces conditions, respecter soi-même les règles, les pratiques habituelles et les valeurs fondamentales qui servent de référence à l'ensemble des acteurs, constitue une sorte de refus de l'emballement.

En outre, surtout pour un haut responsable, le phénomène de l'exemplarité joue encore plus fort dans les situations instables. Le fait d'être porteur de cet exemple accroît à votre leadership et incitera inconsciemment les autres à vous imiter. Vous proposer ainsi à ceux qui vous entourent des schémas comportementaux qui vous seront très utiles quand le conflit sera

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

dépassé, et qui vous voudrez repartir avec eux de l'avant. Vous serez sûr de bâtir sur un terrain sain où l'esprit d'équipe sera dominant. Vous remplissiez une sorte de rôle éducatif, dans une période où tout est disséqué, analysé, interprété, et vous offrez au fond une garantie majeure dans une passe difficile : un sens moral. Ce sens moral sera pour ceux qui vont entourer et vous entourent il vous regarde agir un gage de confiance dans l'avenir.

3.1.3. Être positif

Au travers de l'idée de rester positif, se profile une autre compréhension du conflit, l'idée que celui-ci est le symptôme d'une situation bancale, et qu'un nouveau rapport de force permettra d'entamer les changements nécessaires.

Nous l'avons dit, le changement crée une attente et un espoir pour certains, mais il génère pour la plupart de l'anxiété. Une anxiété d'autant plus prégnante dans le temps que les acteurs, pris dans la confusion des affrontements, ne perçoivent pas de quoi demain sera fait. En réalité, dans cette période de bouleversement, elle espère une nouvelle situation idyllique tout à leur avantage, dans laquelle l'adversaire serait « éliminé ». Il est clair que c'est très rarement le cas, et que la situation intermédiaire qui s'installe ensuite sur ce site pour beaucoup d'entre eux pas mal de désillusions.

Les responsables doivent donc mettre en place deux aspects de la communication en période de conflit : la sécurisation et la valorisation.

- **Sécuriser** : Cette démarche se joue sous trois angles : sécuriser pendant les phases du conflit (nous avons vu les rôles à jouer dans les deux paragraphes précédent), non seulement sécuriser ceux qui sont à vos côtés, mais aussi ceux qui s'opposent à vous. La sécurisation de ceux qui s'opposent à vous induit l'idée d'un respect mutuel, mais également l'affirmation que le conflit est un phénomène normal et naturel, une opportunité pour chacun de gagner, à condition de faire preuve de bon sens et d'intelligence. Enfin la sécurisation permet de « digérer » le conflit, notamment ces aspects dérangeants.
- **Valoriser** : La valorisation procède du même raisonnement. L'adversaire n'est pas un individu détestable, à détruire, mais un interlocuteur avec qui, en tout état de cause, il va falloir trouver une solution au conflit. Cela ne veut pas dire que vous n'œuvrerez pas pour obtenir tout ce qu'il vous sera possible d'obtenir, mais tout simplement que vous considérez que l'autre existe avec ses intérêts propres.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

3.2. Les techniques de la communication

Lorsque vous voudrez convaincre vos partenaires, adversaires et vos employés il vous faut maîtriser les techniques de communication qui vous rendront plus efficace dans vos communications. Par mais ces techniques :³⁶

3.2.1. Être persuasif

Votre force de persuasion, votre attitude à emporter la conviction de vos partenaires de travail ou de vos subordonnés, vous offrira la possibilité de surmonter des problématiques relationnelles qui, sans cela, pourraient dégénérer en affrontement plus ou moins ouverts.

3.2.1.1. La force d'inertie de la sélection d'informations

La manière dont vous sélectionnez les informations utiles pour vous forger un jugement ou une opinion n'est ni neutre ni objective. Vous percevez, vous recherchez et vous validez généralement les informations dites consonantes, et vous ignorez, invalidez et rejetez celles qui sont dissonantes. Les informations consonantes ne remettent pas en cause vos valeurs, vos opinions, vos préférences, vos goûts, votre manière de percevoir la réalité. Par contre celles qui sont dissonantes vous irritent, vous sont en quelque sorte désagréable.

D'une façon générale, et cela vaut dans toute discussion (concertation, négociation...), les individus ont tendance à renforcer leur système d'opinion ou leur système de valeurs en recherchant sélectivement des informations consonantes. Ainsi, ils stabilisent ces systèmes. Ils n'accordent crédit qu'aux informations qui peuvent accroître cette stabilité ou, du moins, ne pas la menacer.

3.2.2. Argumenter

Pour pouvoir discuter de l'argumentation, voyons d'abord ce qui est un argument. L'argument consiste en un raisonnement plus ou moins élaboré destiné à convaincre un interlocuteur. Dans le mot « convaincre », on trouve l'idée de lui faire intégrer une opinion ou de le faire changer d'opinion, de l'engager dans une action ou de modifier cette action.

Dans la vie courante, nous sommes confrontés à différentes catégories d'arguments. Pouvoir repérer très vite ces catégories permet d'anticiper sur le développement de l'argumentation d'un contradicteur et de fourbir par avance ses propres parades.

³⁶ Richard. BREARD, Pierre. PASTOR, op.cit, P137-145.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Ces catégories d'arguments sont :³⁷

3.2.2.1. Arguments liés à la cause

Un des outils les plus forts et les plus couramment utilisés consiste à détecter et à mettre en avant la cause d'un fait, d'un événement, par exemple : le produit n'a pas été livré à temps parce que le planning n'avez pas intégré le pont du lundi de Pâques. Dans le même ordre d'idée, l'argument causal peut servir à rendre prévisible une situation : chaque fois que nous le renouvelons la commande de cartouches pour les imprimantes, le délai est d'une semaine.

3.2.2.2. La description ou la définition d'une situation

Est souvent considérée comme étant du niveau de l'information objective. En fait, c'est un argument très habile qui ne dit pas son nom. Pourquoi ? Tout simplement parce que, sous couvert d'informer, nous procédons à un cadrage partiel de la situation, nous l'orientons selon son propre point de vue. Ensuite, ce qu'il y aura lieu de faire découle logiquement et tout naturellement de cette description ou de cette définition.

3.2.2.3. L'argument portant sur l'efficacité

Notre époque est tout entier porté vers l'atteinte des résultats. Dans cette perspective, prendre une décision s'appuyant sur tous les effets positifs et négatifs d'une action est un procédé efficace.

3.2.2.4. L'argument de l'autorité

Quand vous souhaitez être suivi dans vos propositions, le fait de vous appuyez sur l'exemplarité d'un personnage de renom, sur le succès d'une entreprise comme modèle, etc., et souvent persuasif.

3.2.2.5. Le dilemme comme argument

Votre adversaire peut tenter de vous confiner dans une voie sans issue. Il commence à vous conduire dans cette impasse qui contient une ou deux solutions. Ces solutions sont examinées sans qu'elles apportent de résultat satisfaisant au problème. C'est alors qu'il présente une troisième solution au moment crucial de la discussion.

³⁷ Ibid, P138-141.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

3.2.2.6. L'argument reposant sur des inférences

Cet argument implique que l'on passe d'un jugement sur une partie pour l'élargir à un tout, ou l'inverse, on attribue des qualités à une partie parce que le tout est remarquable.

3.2.2.7. L'argument des efforts ou des sacrifices

En mettant en avant les sacrifices pour les efforts déjà consenti, votre interlocuteur peut vous persuader de poursuivre votre effort. À l'inverse, il peut décider quelqu'un à entreprendre une action de longue durée en assistant sur la facilité à atteindre la première phase. Elle passera sous silence ce qu'implique l'action dans son ensemble et dans le temps.

3.2.2.8. Arguments qui passe par les exemples et parle à mesure

L'exemple est très utile dans la construction de l'argumentation parce qu'elle possède une force d'illustration. L'exemple a souvent charge de preuve dans le débat, il est puissamment évocateur. Vous constaterez aussi que de nombreuses argumentations reposent sur la mesure d'un résultat escompté.

3.2.2.9. La comparaison comme argument

Le rapprochement imagé sert souvent d'illustration forte pour emporter la conviction. Les chaussures d'un coureur à pied vont, par exemple, être comparé aux pneus d'une voiture qui s'agrippe à la route ou vice-versa. Des comparaisons des élaborées permettent souvent de rendre accessibles à un public averti des éléments techniques ou scientifiques complexes : un cerveau est comparé à un ordinateur, les messages délivrés par les neuromédiateurs chimiques vont être rapprochés des impulsions électriques de l'ordinateur, etc.

Il faut également souligner qu'un argument sera efficace qu'il s'adresse à un public précis prêt à le recevoir à un instant « t ». Le même argument dans un contexte différent tombera à plat. Une appréciation intuitive et stratégique sera donc toujours laissée à votre discrétion. Cette appréciation suppose de votre part une écoute attentive de l'auditoire, de ses préoccupations. Il faudra manifester une véritable empathie pour utiliser le bon « outil » au bon moment.

Un argument dont nous espérons qu'il « fera mouche » ne doit pas être amené n'importe comment. Pour maîtriser la situation, il sera nécessaire :

- D'avoir le but fixé ;
- D'avoir bien pris sur la mesure de l'interlocuteur ou des interlocuteurs ;

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

- D'avoir jaugé l'instant opportun ;
- D'avoir choisi le lieu le plus adéquat (une réunion par exemple, et non un couloir entre deux portes, entre deux rendez-vous urgents...);
- D'être dans le ton de ce qui précède, tout en apportant sa propre marque ;
- De s'appuyer sur des faits précis, des données chiffrées exactes, des expériences Avérées.

L'argumentation doit aller crescendo. Dans un premier temps, il s'agira de capter l'attention, soit par une entrée directe dans le vif du sujet, soit en utilisant des voies plus détournées pour avoir le temps d'aplanir les doutes. Ensuite, l'objectif consistera à conduire l'auditeur ou l'auditoire vers le but fixé, il faut employer :

- Des informations Choisies, précises, structurées, hiérarchisées ;
- Des informations enchaînées de manière démonstrative ;
- Des formules, des images, des propos déjà évoqués par d'autres qui serviront d'appuis à votre dessin.

Le deuxième temps sera celui de l'implication de l'interlocuteur. Il faut alors plus que jamais entrer dans la pensée de l'autre, le prendre à témoin, lui proposer de mener ensemble la réflexion nécessaire, puis, après avoir canalisé cette réflexion, il faut en remettre à son choix (que nous allons bien sûr largement préparer). La technique de l'interrogation est dans ce cas utile, à condition de prendre la précaution d'y répondre soi-même. Par exemple : « Que pensons-nous de réduire les stocks de 10% ? ». Si tel est notre objectif, nous commencerons par énumérer quelques menus inconvénients, avant de développer les avantages d'une telle décision.

3.2.3. Affirmer avec insistance, réitérer

Nous nous emploierons aussi à mettre en valeur le succès attendu de la démarche et sa qualité par des mots comme : inimitable, insurpassable, abouti, réussi, souverain, excellent, irréprochable, etc.

Il s'agit avant tout de persuader, or il est possible et indispensable de répéter une idée identique en reformulant nos phrases avec des expressions différentes, et en revenant à plusieurs reprises sur des facettes particulières de la même notion, de façon à marquer les esprits. Frapper les esprits et captiver la pensée de l'autre sont des techniques très sûres dans le phénomène de la persuasion.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Nous aurons enfin recours à des locutions qui soulignent le caractère irrévocable de l'action ou de la démarche, la détermination qui la sous-tend : sans aucun doute, tout à fait dès maintenant, à l'avenir, etc.

3.2.4. Déjouer la contradiction

Pour déjouer la contradiction déloyale, nous devons battre en brèche, plus ou moins ouvertement, l'argumentation de nos contradicteurs, ou confier cette tâche à un allié.

Ensuite, nous pourrions présenter une alternative destinée à remporter l'assentiment du plus grand nombre. Une anticipation du jeu de l'autre est importante, ainsi que la préparation de contre-arguments.

Ces contre-arguments peuvent viser des niveaux différents, tantôt nous choisirons de nous attaquer à des arguments ponctuels (faits ou chiffres), tantôt nous attaquerons l'ensemble de la démonstration ou le plan imaginé par la partie adverse.

Nous soulignerons notamment l'utilisation d'artifices ou de manœuvres déloyales. Si notre opposant a gommé des aspects importants d'un problème, ou a manifestement caché ou évité d'aborder certains aspects gênants, nous rectifierons ces pratiques. Nous soulignerons l'incomplétude des travaux présentés, nous demanderons les sources des faits avancés, quand cela est possible et justifié. Une argumentation peut sembler très aboutie, mais présenter un décalage avec la réalité et se fonder sur des faits qui ne sont pas explicitement remis en cause per l'auditoire, mais dont tout un chacun sait qu'ils sont dépassés. Nous prouverons cet écart pour défaire l'argumentation avancée.

Nous pouvons opposer à un argument la même catégorie d'arguments ou bien changer de catégorie : par exemple, à des résultats escomptés portant sur l'accroissement de la quantité de produits, nous pourrions opposer la nécessité d'améliorer leur qualité.

En tout état de cause, il est impératif de rechercher les défauts de l'argumentation adverse. Nous contesterons :

- Une comparaison mal choisie ;
- Le choix de telle référence citée en appui ;
- L'autorité de telle instance. Nous avancerons en contrepartie le choix d'une autorité plus qualifiée et acceptée par tous.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Nous tenterons de restreindre le champ de validité d'une décision, son champ d'application, le champ de compétence d'un adversaire. Pour défaire sa démonstration, nous devons rectifier les procédés de manipulation qu'il emploie :

- La présentation de deux événements qui se succèdent dans le temps comme un rapport de causalité, alors qu'ils sont simplement contigus ;
- L'assimilation à une cause ce qui n'est en fait que le fruit d'une circonstance ;
- L'allégation d'une cause unique ou caricaturale. Pour emporter l'opinion, un contradicteur focalisera l'attention de l'auditoire sur une cause qui lui paraîtra suffisamment probante ;
- L'impression de raisonnement déductif. Un adversaire présentera des arguments comme se déduisant les uns des autres pour échafauder son intervention ;
- La généralisation. A longueur de débats de réunions on pratique des généralisations abusives à partir d'un ou deux faits qui semblent s'enchaîner.

Outre ces éléments que nous venons de citer, nous pouvons aussi faire usage de manœuvres plus tactiques :

- Nous pourrions faire céder des résistances en déclarant que nous n'allons pas parler de tel problème épineux, alors que dans les faits nous sommes déjà en train de le faire mais en ayant pris la précaution de traiter ce problème sous un angle inattendu, ou en amenant notre raisonnement de loin ;
- Nous pourrions concéder des points de détail, ou des points subalternes, pour pouvoir faire admettre facilement un argument plus crucial ;
- Nous pourrions citer nous-même telle objection qui pourrait être mise en avant par nos opposants pour en fait, l'interpréter et mieux la détourner ;
- Nous pourrions enfin faire mine de revenir en arrière sur des affirmations que nous venons d'énoncer, pour les réasséner de manière plus forte encore que précédemment.

Les techniques pour défaire la controverse sont multiples mais, comme nous l'avons souligné, tout dépendra de notre habileté à les manier de façon adaptée au contexte, aux hommes et aux circonstances.

3.2.5. Savoir faire rêver, toucher

Dans toute organisation, les acteurs ont besoin de perspectives, d'avenir, d'un projet porteur qui les stimule, les fasse rêver. Un des éléments fondamentaux de la communication pour prévenir les conflits, c'est de savoir susciter le rêve, l'enthousiasme, la motivation. Nous

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

le savons, l'absence de perspectives et de projets communs délite les relations. Les acteurs ne trouvent plus les raisons suffisantes pour dépasser les inévitables heurts les problèmes interpersonnels, les lourdeurs de l'organisation, etc.

Ils sont pris dans une sorte de « glu » de la démotivation. Ils ne savent plus où se trouve l'intérêt d'accepter certaines vexations, les différences de points de vue dues aux appréciations individuelles. Plus rien ne les rassemble. Alors, les conflits que nous avons su aplanir jusque-là prennent le pas et s'autoalimentent des ressentiments passés, des reproches du malaise ambiant. Faire rêver et toucher ces acteurs dans leur ressenti est essentiel la communication s'appuiera alors sur des pensées fortes autour de ce qui rassemble, sur des perspectives d'évolution et des valeurs fondamentales de l'entreprise, de l'équipe, du groupe.

3.3. Le rôle des managers dans la réussite d'une politique de ressources humains

Le rôle RH dépend de l'histoire de l'entreprise, de celle des hommes qui la composent et de la place des RH au sein de la société. Pourtant, une certitude demeure : dans le contexte de mondialisation des entreprises du XXI^e siècle, le rôle RH des managers s'impose comme étant un facteur clé de succès de la politique RH de l'entreprise.

L'entreprise demande à ces managers d'assumer de véritables « rôles RH » qui peuvent être considérés comme des rôles classiques et de nouveaux rôles RH.³⁸

3.3.1. Rôles RH dits classiques

Il s'agit du recrutement de nouveaux collaborateurs, de la mise en place de séminaires collectifs de formation thématique programmée, de la fixation d'objectifs RH liés aux objectifs business de l'organisation, de l'évaluation annuelle et de la remontée des demandes de formation.

3.3.2. Nouveaux rôles RH

Contrairement aux fonctionnels RH qui travaillent dans la réflexion avec une perspective temporelle à moyen et long terme (en tentant de faire du prévisionnel et de minimiser les écarts entre les besoins et les ressources RH actuels et futurs), il est demandé aux managers de travailler dans l'urgence et l'action.

³⁸ Maurice THEVENET, Cécile DEJOUX, Eléonore MARBOT, Anne-Françoise BENDER, « Fonction RH Politique, métiers et outils des ressources humaines », 2^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2009, P374-375.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Les managers sont vivement sollicités dans les domaines de la formation « en temps réel ». Il ne s'agit pas de leur faire dispenser des séminaires techniques. Il leur est demandé de mettre en œuvre une formation en temps réel à partir des incompétences qu'ils auraient détectées, lorsqu'un besoin de formation devient urgent, ou simplement à la demande d'un collaborateur de l'équipe. Ce type de formation n'est pas nécessairement institutionnalisé ou prévu par l'entreprise.

Dans le domaine de la gestion des compétences, l'un des facteurs clés de succès est l'engagement et l'appropriation de la démarche par le manager de proximité. C'est au chef d'agence d'utiliser le référentiel de compétences, voire le dictionnaire de compétences, dans le cadre de l'évaluation annuelle ou de la gestion de carrière. Il est également partie prenante lors de l'élaboration des référentiels de compétences : en effet, la méthodologie la plus efficace consiste à constituer des groupes de travail avec les collaborateurs et les managers de proximité afin d'élaborer le contenu des compétences des futurs référentiels.

L'autre rôle RH qui leur est dorénavant dévolu est celui de l'harmonisation dans la gestion des carrières. Les managers de proximité ont toujours donné leur avis sur l'évolution de leurs collaborateurs, mais, à présent, leur périmètre, dans ce domaine, s'est largement étendu. Afin d'offrir une lisibilité et une transparence de la politique de gestion des carrières, des « people review », ou comités de carrière, se sont constitués autour des RRH et des managers de proximité qui donnent leur avis tout en défendant les qualités des collaborateurs qu'ils souhaitent voir promouvoir.

D'autres rôles peuvent être mentionnés : leurs témoignages sur le style de management de l'entreprise dans le cadre du recrutement, leur participation à l'enrichissement de l'intranet RH par animations de forum, newsletters, etc. Il leur est vivement recommandé d'appartenir à des associations de RH ou à d'autres réseaux à l'extérieur de l'entreprise et d'intervenir dans les écoles pour dynamiser l'image de l'organisation.

Conclusion

De nos jours la communication est devenue un outil indispensable pour tout organisme (entreprises, associations, collectivités territoriales). Elle prend des formes différentes en fonction des buts poursuivis et des moyens utilisés.

La communication est le processus qui permet d'établir certaines relations entre les producteurs et les clients, elle permettra le soutien des marques et des produits de petite et de grandes consommations.

CHAPITRE I : La communication au sein d'une organisation

Elle permet l'échange d'informations entre les personnes, elle cherche à convaincre, à séduire, à influencer autrui, transmet des ordres... Ainsi, l'entreprise dispose des types et des techniques de communication qui lui permettra de véhiculer ces informations. Elle adopte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer.

Elle a pris une place stratégique dans l'entreprise au point où les dirigeants sont de plus en plus convaincus de son importance pour la bonne gestion des RH et l'amélioration de l'image des entreprises. Elle joue un rôle très important dans la lutte concurrentielle dans la mesure où son but est de faire connaître ces produits faire aimer et faire agir le consommateur.

CHAPITRE II

La place de la communication interne au sein des organisations

Introduction

La communication interne remplit de multiples fonctions : exposer (des résultats, un bilan), transmettre des informations, (un savoir, un métier), expliquer (une nouvelle

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

orientation, le projet d'entreprise), impliquer, motiver, préparer et accompagner le changement. La direction change de tête, l'entreprise publie ses résultats, lance un nouveau produit, l'information doit circuler. Cet impératif s'inscrit dans la stricte logique économique, selon l'enchaînement communication-motivation-productivité. La CI est pratiquée dans les organisations selon ses types (ascendante, descendante et interactive) avec certains outils qui lui faciliteront le transfert des informations.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons présenter trois sections : dans la première section nous allons nous baser sur des concepts de CI et son lien avec la GRH, dans la seconde nous allons aborder les outils, les finalités d'une CI, puis dans la troisième section nous allons voir les mécanismes de mise en place d'une politique de CI.

Section 01 : La communication interne et le lien entre communication interne et GRH

La CI englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre. Chacune a ses habitudes : du tutoiement systématique aux « Monsieur, Madame, » de rigueur, de la politique des portes ouvertes aux bureaux clos, des dialogues informel aux réunions périodiques.

1.1. Définition de la communication interne

Selon Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT, la CI est l'une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges, sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.³⁹

Selon Marie-Hélène WESTPHALEN « la Communication et le processus d'écoute et démissions de messages et de signes à destination de public particuliers, visant l'amélioration de l'image de l'entreprise, le renforcement de ses relations, la promotion de ces produits ou services ainsi que la défense de ses intérêts. »⁴⁰

³⁹ Nicole d'ALMEIDA et Thierry LIBAERT, op.cit, P9

⁴⁰Thierry LIBAERT et Marie-Hélène WESTPHALEN, op.cit, P13.

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

1.2.La source de la communication interne

La source de la CI est la plupart du temps la direction générale, la DRH ou la direction de communication, le directeur de la communication, mais également les directeurs opérationnels. Les récepteurs sont, en général, les employés. Il convient d'abord de souligner que ces interlocuteurs se trouvent dans une position asymétrique. D'autre part, la relation source/récepteur et la nature de la source peuvent influencer l'impact et l'efficacité de la communication. En particulier, la source peut anticiper sur la rétroaction qu'elle pense recevoir en retour et redéfinir son message en intégrant ce comportement anticipatif. Enfin, il peut arriver que la source perde son pouvoir d'influence sur le récepteur au profit d'un intermédiaire ou relais de communication, c'est ce que montre le modèle du « two step flow communication » ou communication à deux niveaux (Katz et Lazarsfeld, 1955), modèle qui souligne que les individus ne sont pas influencés directement par la communication d'un émetteur donné mais par les relais d'information (souvent les leaders d'opinion) qui, eux, ont été influencés par cette communication.⁴¹

1.3.Cible de la communication interne

La CI est directement déterminé par la nature de la cible choisie. Les différents cas de figure envisageables sont :⁴²

- L'ensemble du personnel, cible qui n'est envisageable que dans de petites structures ;
- Une partie du personnel homogène en statut et en culture, comme par exemple les cadres supérieurs d'une entreprise de production ;
- Une partie du personnel homogène en statut et hétérogène en culture, comme peuvent l'être les cadres moyens d'une entreprise multinationale ;
- Une partie du personnel hétérogène en statut et homogène en culture, il s'agit alors d'un groupe tel que des cadres moyens et supérieurs mais travaillant tous sur un même site dans un seul pays ;
- Une partie du personnel hétérogène en statut et en culture. Cette situation se trouve lorsque la communication s'adresse à du personnel de différents pays d'une entreprise multinationale, personnel appartenant à des groupes différents : par exemple cadres et non cadres ;

⁴¹ Jean-Marc DECAUDIN et all, op.cit, P60.

⁴² Ibid P75.

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

- Les futurs salariés (premier emploi ou gestion de carrière) ne doivent pas être oubliés dans les cibles de la CI. Cette cible spécifique permet de souligner l'importance d'une bonne image employeur

De plus, le personnel d'une entreprise peut être considéré comme un relais à part entière de sa communication. L'employé, quel soit son statut, parle à son entourage des produits et des services sur lesquels il travaille, il est alors un véritable support de communication à qui sera conférée une crédibilité forte car le fait de travailler dans l'entreprise lui donne une apparence d'expert pour les personnes qui l'écoutent.

1.4. Les objectifs de la communication interne

Selon Philippe MALAVAL⁴³, l'intensification de l'utilisation de la CI est directement liée aux objectifs que nous pouvons lui attribuer. Ces derniers peuvent être regroupés en trois grandes catégories : informer, motiver, rassembler, en particulier lorsqu'il faut gérer un changement important. Ces objectifs doivent être mis en parallèle avec les deux situations de mise en œuvre d'une communication : la vie courante de l'entreprise d'une part et d'autre part les événements exceptionnels tels que les rachats, les crises, les changements d'actionnaires, les repositionnements stratégiques... La définition et le choix de ces objectifs nécessitent au préalable l'écoute des salariés grâce aux différentes techniques d'études disponibles aujourd'hui. C'est grâce à cette information que la détermination de l'objectif se révélera pertinente.

1.4.1. Informer

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

⁴³ Philippe MALAVAL, Jean-Marc DECAUDIN avec la collaboration de Christophe BENAROYA, « Pentacom, communication : théorie et pratique », Pearson Education, Paris, 2005, P577-579

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

remarquer que l'information doit être régulière, adaptée aux différentes catégories de personnel visées et accessible en permanence.

1.4.2. Motiver

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

1.4.3. Fédérer

Rassembler les salariés autour de valeurs communes et d'un projet est un objectif que toute organisation devrait poursuivre. Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel sont aujourd'hui essentiels à la performance économique. La vie quotidienne d'une entreprise est une succession d'événements plus ou moins importants et perçus de manière plus ou moins intense par le personnel : publications de résultats, conflits sociaux, performances commerciales... Il est essentiel de regrouper les salariés autour de la volonté de l'entreprise pour appuyer la réalisation de ces différentes actions.

Ce type d'objectif devient de plus en plus important avec le développement de la communication corporate des entreprises et leur investissement croissant sur un certain nombre de valeurs traduisant une éthique de fonctionnement. Dans ce cas, le personnel est vraiment la première cible de la démarche de communication corporate pour que tous soient bien convaincus de la pertinence et de la sincérité de l'engagement, de cette manière, ils pourront représenter de véritables relais de communication, renforçant et légitimant les choix de l'entreprise.

1.5. Le lien entre communication interne et GRH

Selon Jean-Marc DECAUDIN⁴⁴ ce n'est pas un hasard si la communication interne est rattachée à la DRH dans plus de la moitié des cas : c'est en raison de la complémentarité évidente entre les objectifs de l'une et de l'autre, à telle enseigne que parfois la communication

⁴⁴ Jean-Marc DECAUDIN et al, op.cit, P22-26.

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

interne considérée comme une sous-fonction de la DRH. Dans d'autres cas cependant, la direction de la communication interne est autonome. Parfois, mais plus rarement, la communication interne est rattachée à une direction de la communication avec la communication financière, commerciale et institutionnelle.

1.5.1. Les trois niveaux de la DRH

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

- Si le niveau administratif (paye, déclarations, gestion des données individuelles) demeure toujours très important, il n'est pas en synergie directe avec la communication interne.
- Le niveau opérationnel consiste à offrir des prestations de service. Un recrutement, une mobilité, une augmentation individuelle sont autant d'actes de GRH réalisés ou simplement supervisés par des responsables de ressources humaines, dans la mesure où de plus en plus d'entreprises optent pour un partage de la fonction personnel avec les opérationnels. La communication interne et les prestations de GRH sont en étroite relation car fondamentalement elles agissent sur les mêmes motivations, elles influencent les mêmes ressources individuelles et parfois leur complémentarité est si étroite qu'il importe de préciser les frontières.
- Au niveau stratégique enfin, la DRH apporte sa contribution à la réflexion menée par la direction générale. Elle apporte évidemment le concours des politiques RH à la mise en œuvre des orientations stratégiques et sur ce point la relation avec la communication interne est de nouveau très étroite dans la mesure où l'une et l'autre n'ont pas une simple mission de présentation ou d'explication mais visent à une véritable appropriation.

1.5.2. Recrutement, augmentation et communication

En se limitant au niveau intermédiaire, le niveau opérationnel, deux pratiques courantes de GRH peuvent illustrer ce lien : le recrutement et les procédures d'augmentation de salaire.

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

Le processus du recrutement, ce moment intense de communication, lors duquel l'employeur par sa communication aujourd'hui souvent disponible sur le site internet de l'entreprise construit son image auprès des jeunes, Le recrutement ne se traduit pas seulement par un contrat de travail mais aussi par un « Contrat psychologique » par lequel le nouvel embauché perçoit des promesses de la part de l'employeur, ces promesses mais surtout leurs degrés de réalisation vont contribuer à créer un niveau de confiance qui sera ensuite appliqué à d'autres sujets traités par la CI. Réciproquement, si une entreprise n'utilise pas une CI et externe adaptée, elle aura de plus en plus de difficultés à recruter. Se dirige-t-on vers une pénurie de main-d'œuvre? Quelles que soient les prophéties de certains, il ne semble pas que ce risque concerne toutes les catégories de salariés. En revanche, il est probable que des difficultés de recrutement apparaîtront pour certaines spécialités ou pour certains métiers. Ce qu'enseignent les pénuries de main-d'œuvre actuelles, c'est que la surenchère salariale n'est pas toujours la panacée. Pour un DRH, le recrutement de jeunes mieux payés que leurs aînés à qualification comparable pose des problèmes insolubles en termes d'équité. En revanche, on remarque que les entreprises dotées d'une forte culture et de moyens de communication interne et externe de nature à la faire connaître tirent mieux leur épingle du jeu.

La CI est essentielle. Elle doit porter sur les résultats de l'évaluation et ses effets. Des résultats globaux doivent être diffusés largement. Ce sont surtout les résultats individuels qui doivent être communiqués au salarié concerné avec toutes les explications lui permettant de comprendre et de progresser.» (Peretti, 2004)

D'autres valeurs telles que « l'esprit d'équipe », « la performance collective », voire l'entraide et la solidarité, portées par la culture et relayées par la communication interne, pourront être renforcées ou affaiblies par les décisions de recrutement, d'augmentation ou de promotion. Cette « mise en relation » du discours et des actes constitue un défi encore plus difficile lorsque la communication et la GRH ne sont pas structurellement reliées. Mais si la communication interne crée du lien, il ne s'agit pas uniquement de lien structurel fonctionnel ou hiérarchique avec la DRH, il s'agit avant tout d'un lien social.

Section 02 : Outils et finalités de communication interne

Il y a quelques années en arrière plusieurs entreprises dont une majorité de moyennes, les chargés de communication interne ont cité les outils utilisés pour circuler l'information

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

dans l'entreprise. Elle utilise la CI pour mettre son personnel en contact, afin d'atteindre ses finalités.

2.1. Les outils de la communication interne

Nous allons voir quatre types d'outils (descendants, ascendants, managériaux et ceux d'intranet et d'audiovisuels) :

2.1.1. Les outils descendants

Les outils descendants sont :⁴⁵

2.1.1.1. Le journal d'entreprise

Le journal d'entreprise constitue l'un des éléments majeurs de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle. Et conçu prioritairement comme un vecteur d'informations vers les salariés.

Le journal d'entreprise permet en outre une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel. Outil souple et contrôlable, il lui est souvent reproché une tonalité trop hiérarchique et un manque d'interactivité. À ceci s'ajoutent deux tendances négatives, la réduction des budgets de communication interne qui amène à remplacer le journal interne par des formules moins onéreuses, le progrès des nouvelles technologies de la communication (messagerie, Intranet, etc.) qui se posent en substitut du journal classique.⁴⁶

2.1.1.2. La revue de presse

La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise

Son objectif est d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique. Ceci permet de renforcer l'impact des opérations externes en le prolongeant en interne tout en évitant la critique des salariés mécontents d'apprendre par l'externe une information les concernant. Et aussi pour but de participer à la continuité interne externe en ce qu'il permet de mobiliser l'interne par la mise en évidence du champ d'action externe de l'entreprise. La revue de presse contribue ainsi à sensibiliser les salariés à

⁴⁵ Nicole D'ALMEDIDA et Thierry LIBAERT, « La communication interne des entreprises », 7ème édition, Dunod, Paris, 2014, P 30.

⁴⁶ Nicole D'ALMEIDA et all, op.cit, P31

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

l'ensemble de l'activité de l'entreprise, elle leur procure une ouverture sur les enjeux. En ce sens, la revue de presse est un élément de mobilisation et de décloisonnement.⁴⁷

2.1.1.3. La plaquette de présentation

Elle peut utiliser des formes diversifiées selon l'objectif poursuivi. Il peut s'agir d'un document régulier comme la présentation des résultats de fin d'année, ou d'un plan stratégique de l'entreprise ou bien un document à finalité externe. Son objectif premier repose sur la cible des actionnaires, pourtant la majorité des entreprises le diffuse également en interne. Pour ce rapport comme pour l'ensemble des plaquettes destinées à l'externe, il est important de bien définir la cible avant la rédaction du document afin de respecter l'harmonie des messages externes-internes vis-à-vis des salariés.

Les plaquettes internes ont suivi l'évolution du journal d'entreprise, à savoir que leur présentation se professionnalise dans le sens d'une écriture des messages plus concise, une forme aérée plus attrayante et une grille de lecture sous forme de chiffres clés, de graphismes et de brèves.⁴⁸

2.1.1.4. Le livret d'accueil

Le livret d'accueil constitue un des premiers contacts du jeune recruté avec son entreprise. Il participe ainsi de l'impression initiale, et donc de la plus solide, que celui-ci aura sur l'entreprise. Cela nécessite un soin particulier autour de sa réalisation. Celle-ci doit conjuguer deux éléments, un volet image de l'entreprise et un volet directement opérationnel puisque le document doit pouvoir répondre aux principales questions que se pose le nouvel embauché. Le contenu du document doit lui aussi comprendre deux types d'informations, celles qui concernent l'entreprise, sa stratégie, ses activités, ses défis et celles qui se rapportent au salarié. Dans ce dernier l'information doit lui permettre de se situer. Il est important que le livret d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obsolètes.

Le moment optimum de remise du livret d'accueil se situe avant la date d'entrée effective en fonction, de manière à ce que le salarié puisse avoir une première connaissance de l'entreprise et lui permettre de poser les questions engendrées par la lecture du livret.

⁴⁷ Idem

⁴⁸ Nicole D'ALMEIDA et all, op.cit, P32

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

L'intégration du livret d'accueil dans l'Intranet de l'entreprise, si elle facilite grandement sa mise à jour, ne permet pas sa diffusion antérieure à la prise de fonction. La remise d'un livret d'accueil imprimé apparaît un acte symboliquement plus important que la possibilité d'y accéder en ligne.⁴⁹

2.1.1.5. Le journal électronique

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

Il s'agit de délivrer des informations brèves puisque chaque page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase. La première caractéristique du journal lumineux réside dans son instantanéité, cela signifie qu'il suffit au responsable du dispositif de taper l'information sur un clavier d'ordinateur pour qu'aussitôt celle-ci soit diffusée sur l'ensemble des écrans de l'entreprise. De fait, par rapport aux outils précédents, le panneau électronique permet une rapidité de diffusion très importante. En période de crise interne, l'avantage est notable. Les panneaux peuvent être utilisés pour apporter des informations générales (date, heure, fête à souhaiter, etc.), opérationnelles (don du sang), externes à l'entreprise (grève de transport), et plus généralement, relatives à l'activité des services.⁵⁰

Si, de manière périodique, il est préférable de s'orienter vers les voies traditionnelles de l'affichage qui, pour une instantanéité réduite, présente des contraintes plus légères.

2.1.1.6. L'agence d'information

L'agence d'information interne est née au début des années 1980 dans les entreprises possédant de multiples implantations. Elle procède de la nécessité d'améliorer la rapidité de diffusion des informations et de coordonner celles-ci autour de certains axes. Elle permet, comme le journal lumineux, de diffuser une information instantanément à un ensemble de sites nationaux ou internationaux. Elle est donc destinée aux grandes entreprises à réseau disposant d'une actualité importante.

⁴⁹ Idem

⁵⁰ Idem

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

En parallèle de ces objectifs d'information et de décloisonnement, l'agence peut également poursuivre des buts directement opérationnels par l'intermédiaire de diffusion de revues de presse, d'argumentaires, de planning d'activité, de dossiers d'information.⁵¹

2.1.1.7. Le pôle de ressources en communication interne

Il est pratiqué essentiellement dans les grandes entreprises (EDF, Renault, etc.), le pôle de ressources a pour finalité de mettre à disposition de tous les chargés de communication de l'entreprise l'ensemble des outils susceptibles de les aider dans leur pratique quotidienne. Ce pôle de ressources procure ainsi l'actualité de l'entreprise sur le modèle de l'agence d'informations, un fonds documentaire sur les éléments clés de la vie du groupe et l'ensemble des outils de communication : dossiers de presse, argumentaires, revues de presse, etc.

Le pôle de ressources, appelé également fonds commun de communication, illustre les tendances récentes de la communication interne qui consistent à se rapprocher d'un management de proximité en décentralisant les outils et en fournissant aux communicants locaux toute l'aide dont ils pourraient avoir besoin.⁵²

2.1.1.8. Le journal téléphoné

Le journal téléphoné c'est un complément du journal écrit dont il compense la plus faible réactivité face à l'actualité. L'entreprise peut ainsi rapidement informer son personnel en période de crise. Il permet également d'annoncer des événements qui seront détaillés au sein du support écrit, le journal téléphoné ne pouvant comporter que des annonces brèves.⁵³

➤ Caractéristiques

Le journal téléphoné convient, de par sa souplesse de mise en œuvre, à des PME/PMI ou à des services particuliers de grandes entreprises. Le répondeur peut ainsi délivrer régulièrement l'actualité commerciale ou sociale de l'entreprise. Pour être efficace, ce système doit respecter des contraintes de nouveauté (les informations doivent se présenter sous la forme de scoops), de régularité (pour créer une habitude et fidéliser un public) et de rapidité

⁵¹ Nicole D'ALMEIDA et all, op.cit, P33

⁵² Idem

⁵³ Idem

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

des informations (au-delà de cinq minutes la bande n'est plus écoutée), et ceci de manière attractive grâce à une présentation soignée.⁵⁴

2.1.2. Un outil ascendant

L'outil ascendant est :

2.1.2.1. La boîte à idées

La boîte à idées constitue l'une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses de communication ascendante. Elle est utilisée par près d'une entreprise sur cinq. Elle consiste à faire remonter de manière anonyme toute suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise. Aussi, constitue une variante de la boîte à idées en boîte à questions. Ce qui est recherché est l'établissement d'un dialogue en permettant à chacun de poser à la hiérarchie l'ensemble des questions auxquelles son activité quotidienne et sa hiérarchie directe ne lui permettent pas d'obtenir de réponse.⁵⁵

2.1.3. Les outils managériaux

Les outils managériaux sont :⁵⁶

2.1.3.1. La note de service

La note de service a été le premier outil de communication dans l'entreprise. Se fait sur papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste par fois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document.

La note est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante.

2.1.3.2. La documentation

Elle constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et peut être communiquée de trois manières aux salariés : par un espace adapté, par une circulation de l'information, par un envoi direct au salarié.⁵⁷

⁵⁴ Nicole D'ALMEIDA et all, op.cit, P34

⁵⁵ Nicole d'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, op.cit, P49-50

⁵⁶ Ibid, P51-66.

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

➤ **La salle de documentation**

C'est un lieu spécialement aménagé dans l'entreprise per mettant au salarié de rechercher l'information dont il a besoin pour l'accomplissement de son métier. Elle constitue un espace dédié à la recherche d'information.⁵⁸

➤ **L'information circulante**

Elle consiste à mettre en circulation des informations de manière à ce que chacun puisse successivement en disposer. En la matière, il est impératif que le listing de diffusion ne soit pas trop long afin d'éviter une forte séparation temporelle dans la prise de connaissance des salariés.⁵⁹

2.1.3.3. Le panneau d'affichage

L'affiche est souvent réduite au minimum indispensable de la législation sociale relative au droit d'expression des salariés et à l'affichage des délibérations des instances représentatives. Le panneau est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entre prise. Sa principale caractéristique est de ne pouvoir délivrer qu'une information sommaire. L'affiche peut être de deux formes : écrite ou visuelle comme par exemple les panneaux publicitaires dont l'objectif est de sensibiliser à une action particulière. ⁶⁰

L'affiche interne, pour être efficace, doit recourir aux mêmes éléments que la création d'une affiche externe. Elle doit donc être visible, lisible, informative et régulièrement renouvelée.

2.1.3.4. L'entretien individuel

L'entretien répond à un objectif d'évaluation de chacun dans son activité et de positionnement au sein d'un plan de carrière. La communication est importante puisqu'il autorise un dialogue en face-à-face directement centré sur l'individu. Il doit se dérouler dans

⁵⁷ Idem

⁵⁸ Idem

⁵⁹ Nicole D'ALMEIDA et all, op.cit, P60

⁶⁰ Idem

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

une atmosphère de confiance et demande surtout à être préparé de part et d'autre. Ceux-ci doivent se terminer par un compte-rendu signé par les deux parties.⁶¹

2.1.3.5. La gestion des réunions

La réunion est l'outil le plus utilisé tout en étant le plus critiqué. La réunion est l'outil le plus chronophage, le plus vilipendé en interne et pourtant sa fréquence continue de s'accroître malgré les possibilités offertes par les moyens technologiques comme la téléconférence ou la visioconférence.⁶²

➤ Les réunions de service

La réunion de service répond à un étrange paradoxe : la quasi-totalité des salariés et plus particulièrement des cadres se plaignent de la «réunionnité», c'est-à-dire du temps considéré comme perdu par la répétition des réunions, alors que dans le même temps, ils se montrent prêts à toutes les manœuvres pour intégrer une réunion à laquelle ils n'auraient pas été conviés. La réunion est donc un lieu de travail et d'échange, c'est aussi un lieu de pouvoir et de reconnaissance ce qui explique l'inertie dont elle fait l'objet.⁶³

➤ La vidéotransmission

Elle permet de diffuser en direct une information de nature télévisuelle instantanément en de multiples points de la planète. Cette particularité prédestine plus particulièrement la vidéotransmission aux entreprises en réseau ou possédant un grand nombre d'implantations tant en France qu'à l'étranger. La seule condition technique est de disposer d'une antenne satellite susceptible de recevoir les faisceaux hertziens. L'ensemble des salariés peut ainsi recevoir le même message au même moment, ce qui renforce la cohésion et la culture d'entreprise. Toutefois, en raison de sa lourdeur de mise en œuvre, de son caractère onéreux et de la concurrence apportée par le haut débit permettant les retransmissions vidéo via l'intranet, elle est rarement pratiquée.⁶⁴

⁶¹ Nicole D'ALMEIDA et al, op.cit, P61

⁶² Idem

⁶³ Idem

⁶⁴ Nicole D'ALMEIDA et al, op.cit, P62

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

2.1.3.6. Le rôle de l'encadrement

Il est parfois souligné que la communication interne ne nécessiterait pas de supports spécifiques si l'encadrement effectuait convenablement sa tâche. Le cadre est le premier relais de la communication dans l'entreprise, il en est le pivot managérial. Il a pour mission d'informer les salariés et de répondre à leurs interrogations et de relayer vers eux les messages de la direction de l'entreprise.

Un cadre non communicant démentirait aussitôt pour son service les discours d'ouverture et de dialogue de l'entreprise. Il doit donc être sensibilisé à l'importance de la communication dans l'entreprise par une formation adaptée, voire par l'appréciation de ses propres résultats par une nouvelle rubrique «dialogue et échange interne». ⁶⁵

En dehors de quelques rendez-vous périodiques, le rôle communicationnel du cadre s'exprime principalement par une multitude de petits actes quotidiens.

➤ L'entretien Informel

Il s'agit des rencontres pouvant s'opérer de manière périodique, soit collectivement, soit en face-à-face, et dont l'objectif est de dresser les directives pour la période à venir.

➤ Les actes de la vie professionnelle

La réussite d'une politique de communication interne basée sur l'encadrement repose sur des actes simples mais à fort contenu en termes de signification. Une porte fermée en permanence, une absence totale de curiosité envers la vie privée des salariés de son service, une attitude en permanence distante ou hautaine ne favorisent pas le dialogue.

2.1.3.7. La présence sur le terrain

La présence en face-à-face est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. Cette tendance s'explique d'abord par une saturation de l'écrit, chaque salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrite, qu'elles soient matérielles ou virtuelles. ⁶⁶

⁶⁵ Idem

⁶⁶ Idem

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

2.1.3.8. La communication de proximité

Elle est constituée par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié. Ces rencontres peuvent s'effectuer au niveau du management direct (encadrement) mais également par le top management de l'entreprise dans le cadre de visites spontanées ou planifiées sur le terrain. Cette présence physique est importante à trois titres :⁶⁷

- **L'écoute** : permettre au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de la reformulation opérée par la DRH ;
- **La diffusion des messages** : faciliter l'expression des directives, celles-ci seront d'autant mieux reçues qu'elles auront été adressées directement vers le salarié ;
- **Le symbole** : la présence physique des managers sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié. À défaut, l'absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative varie selon le niveau de climat social de l'entreprise. Un climat social sain autorise l'absence de présence managériale forte, un climat négatif ne peut que se dégrader davantage.⁶⁸

2.1.3.9. Le management baladeur

La relation de travail est souvent devenue une activité rituelle composée de quelques codes, signes et habitudes. La recherche d'information et de sens s'accompagne également d'une quête de relations humaines basées sur le respect et la valorisation de soi. De fait, la présence sur le terrain s'appréhende comme un management proche de l'action.⁶⁹

La rencontre du chef d'entreprise avec les salariés peut s'opérer dans deux cadres.

➤ **La visite planifiée ou non dans une usine**

L'avantage de la planification est de renforcer une efficacité organisationnelle autorisant des échanges mieux préparés et plus approfondis, l'inconvénient réside dans l'absence de spontanéité des échanges, la tentation du management intermédiaire de valoriser l'activité locale et celle de certaines organisations syndicales d'intervenir au sein du dialogue direct.

⁶⁷ Nicole D'ALMEIDA et all, op.cit, P63

⁶⁸ Idem

⁶⁹ Idem

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

➤ Les forums d'expressions directes

Il s'agit d'une technique de communication directe avec les salariés. Elle se déroule sous la forme de rencontre avec le directeur de l'entreprise, au siège de celle-ci, souvent sous la forme d'un déjeuner ou d'un diner. Une vingtaine de salariés, nombre moyen favorisant les échanges, selon un rythme périodique, le plus souvent mensuel. Les salariés sont renouvelés lors de chaque rencontre.

2.1.3.10. Les réunions interservices

La réunion interservices est une technique encore peu répandue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité. Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement. Elle se présente sous deux formes.⁷⁰

➤ La rencontre interservices

Il s'agit ici de réunions entre l'ensemble des membres d'un nombre réduit de services de l'entreprise : par exemple, entre le service comptable et le service commercial ou entre le service travaux et le service du personnel.⁷¹

➤ La porte ouverte interne

Elle se pratique sur le même modèle que la rencontre inter services mais à une échelle plus importante et de manière plus organisée. Elle est issue des journées portes ouvertes classiques avec la différence que le public invité est le personnel de l'entreprise.⁷²

2.1.3.11. Les événements internes

➤ Les conventions

Les conventions sont des moments de regroupement d'un grand nombre de salariés afin de marquer l'importance conférée à un événement. Cet événement peut être régulier ; par exemple à l'occasion des vœux du président, de la présentation du rapport annuel, d'un rendez-vous périodique.⁷³

⁷⁰ Nicole D'ALMEIDA et all, op.cit, P66

⁷¹ Idem

⁷² Idem

⁷³ Idem

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

L'objectif poursuivi par les conventions est généralement teinté d'ambiguïté, il s'agit d'informer les salariés.

Les principes de la convention obéissent à ceux de toute opération événementielle, il est recommandé d'effectuer une check-list détaillée de toutes les actions à accomplir et de désigner un responsable de chacune d'entre elles. L'opération étant généralement confiée à une agence externe, il conviendra d'être vigilant sur l'avancement de la préparation.

➤ **Les opérations événementielles spéciales**

Il peut s'agir des traditionnelles sorties de service qui visent l'amélioration des relations au sein d'une équipe par une meilleure connaissance mutuelle, des séminaires de motivation, parfois basés sur des activités proches des stages de survie, sur des opérations de rencontres, de débats, de créativité.

2.1.4. Intranet et audiovisuel

L'évolution de la communication interne se caractérise par deux éléments : d'abord une demande de «sens» émise par les salariés sur leur travail qui incite la direction à développer de nouveaux outils, et d'autre part l'utilisation qui se généralise des nouvelles technologies de la communication au service du dialogue dans l'entreprise. Intranet et l'audiovisuel permettent ceci par d'autres outils qui sont présentés ci-dessus.⁷⁴

2.1.4.1. Les communications électroniques

Les communications électroniques sont définies comme constituant l'ensemble des informations diffusables informatiquement. Elles comprennent :⁷⁵

- Les formules Intranet : banque de données interne à l'entreprise offrant à l'exemple des serveurs Internet la possibilité d'échange et de dialogue ;
- La newsletter : se présente comme une version électronique du journal interne, mais sa souplesse de configuration lui permet aujourd'hui de revêtir des formes multiples. La plus utilisée est l'envoi régulier sur l'adresse électronique des salariés de notes d'information plus ou moins régulier dont la version dominante est celle des faits marquants ;

⁷⁴ Ibid, P67-75

⁷⁵ Idem

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

- Les messageries électroniques : permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés ;
- Les forums de discussion ou de travail de groupe : Ils permettent, moyennant l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même projet.

La communication électronique est caractérisée : tout d'abord, elles sont inévitables. En raison de la réduction des coûts d'installation, des avantages de rapidité de diffusion, d'accès multiple au réseau, de la pression interne, etc., ce mode de communication est amené à se généraliser rapidement. Et puis, elles permettent l'interactivité. L'échange est instantané en raison de la vitesse de transmission. Et enfin, elles ouvrent les trois fonctions de la communication interne. La communication peut s'effectuer de manière descendante lorsque la direction adresse un message à l'ensemble de ses salariés. Elle peut également s'effectuer de manière ascendante, ce qui est spécifiquement le cas des boîtes à idées électroniques et de l'ensemble des forums de discussion où il s'agit de faire passer des messages à la direction de l'entreprise.

2.1.4.2. Les réseaux sociaux

La plupart des grandes entreprises ont désormais introduit un réseau social interne sur le modèle Facebook. Celui-ci est souvent appelé réseau social d'entreprise, mais le signe RSE prête à confusion avec la Responsabilité Sociale d'Entreprise.⁷⁶

2.1.4.3. L'audiovisuel

Essentiellement constitué de films vidéo de durée limitée à caractère institutionnel ou didactique, il demande à être conçu et réalisé par des professionnels.⁷⁷

2.2. Les finalités de la communication interne

Dans les années 80, les dirigeants d'entreprise ont pris peu à peu conscience que le développement personnel et l'épanouissement personnel de l'individu était un des gages d'un gain de productivité. L'individu recherche toute information pouvant avoir une influence dans

⁷⁶ Nicole D'ALMEIDA et all, op.cit, P68

⁷⁷ Idem

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

sa vie. Or, l'une des premières conditions de cet épanouissement est la compréhension, par le salarié, du sens de son activité quotidienne et de sa place dans l'entreprise.⁷⁸

2.2.1. La compréhension

Il s'agit d'une part de faire en sorte que chaque salarié dispose d'une information suffisante pour être autonome et efficace à son poste de travail, mais aussi qu'il puisse inscrire son action dans le fonctionnement global de l'entreprise et comprendre ses évolutions.

Il s'agit d'autre part de permettre à chacun d'exprimer ses attentes ainsi que d'exercer une vigilance permanente de sa fonction et de son entreprise (évolution et adaptation du poste de travail aux réalités externes connues).

2.2.2. La circulation

Communiquer, c'est à la fois faire circuler l'information, mais aussi favoriser le décloisonnement et l'interactivité ; sans échanges il ne peut y avoir communication. Or, la circulation est un prolongement de la compréhension. La maîtrise des fonctions, la compréhension de l'environnement interne et externe, ne révéleront toute leur efficacité que si elles sont relayées par une plus grande fluidité, un échange réciproque.

La circulation est une condition du développement de la créativité individuelle et collective et une source d'innovation pour l'entreprise.

2.2.3. La confrontation

La communication doit permettre à chacun de se situer, de trouver sa position et son rôle au sein de l'organisation. Elle doit aussi favoriser les prises de conscience et des cheminements progressifs pour s'aguerrir aux démarches participatives, intégrer les changements, intégrer de nouveaux salariés, etc.

2.2.4. La cohésion

Pour développer la solidarité, le sentiment d'appartenance, cela suppose que l'organisation affiche clairement ses signes identitaires, que ces derniers soient cohérents avec ceux de la communication externe; cela suppose aussi que l'entreprise développe un projet à

⁷⁸ <https://www.e-marketing.fr/2012/07/finalites-de-la-communication-interne> consulté le 20/08/2021.

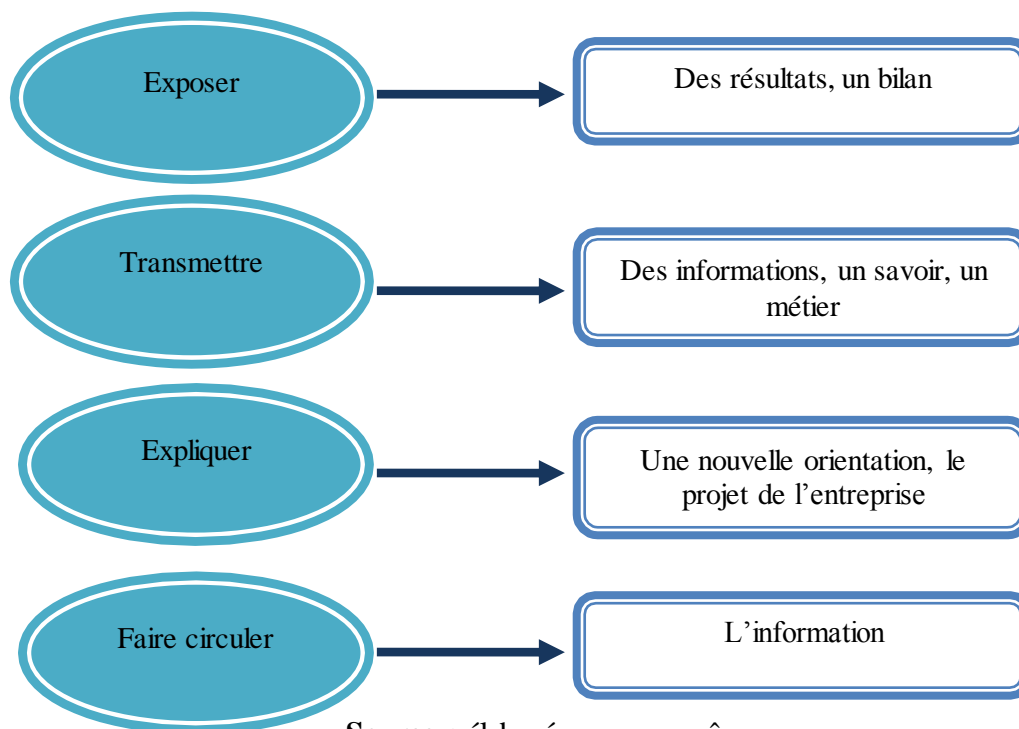
CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

moyen terme dans lequel l'ensemble des salariés puisse se reconnaître et qui oriente leur vie quotidienne.

- Les missions de la communication interne

La communication interne remplit de multiples fonctions :

Figure N°09 : Présentation des missions de la CI



Source : élaboré par nous même

Section 03 : Les mécanismes de mise en place d'une politique de communication interne

Comme pour toute démarche de communication, mettre en place une politique de communication interne ne peut être le reflet d'une attitude velléitaire, d'une vue à court terme, d'un comportement démagogique ou d'un élan improvisateur.

Comme pour la politique générale de l'entreprise pour, l'élaboration de la stratégie globale de communication ou la mise en œuvre de toute action spécifique, on doit respecter en communication interne une méthodologie précise, logique, obéissant ou même exigence de cohérence et de rigueur (les deux maîtres mots pour une communication).

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

3.1. La démarche de communication interne

Selon Philippe MOREL⁷⁹, à partir du moment où le principe d'une politique de communication interne est admis, il est nécessaire d'aborder la démarche dans un certain état d'esprit, Et en appliquant certains critères de comportement indispensable.

3.1.1. La volonté

Elle s'agit de constituer une structure responsable et de mettre à sa disposition un budget lui permettant de bâtir un plan d'action digne de ce nom. Il faut accorder à cette structure la même importance qu'aux autres. Il n'y a que dans ces conditions que les responsables de la mission auront des chances de réussite, qu'ils obtiendront une écoute de qualité de la part des salariés, et qu'ils pourront collecter des informations d'intérêt.

3.1.2. La transparence

Utile, sinon nécessaire, elle fait également partie des gages du succès. Toute fois, il est évident qu'on ne peut pas toujours tout dire. Dans ce cas, il vaut tout de même mieux annoncer que, dans ce cas, on sera en mesure de parler de tel ou tel sujet, sinon on risque de perdre sa crédibilité et d'être accusé de dissimulation volontaire.

3.1.3. La clarté

Il ne faut jamais oublier que, parmi les salariés de l'entreprise, on rencontre toutes les catégories d'individus en termes de tranche d'âge, de catégories socioprofessionnelles, de formation, d'affinité, etc. Par conséquent, il est indispensable d'être compréhensible, accessible à tous. Donc une seule règle : parler (ou écrire) clairement et de façon simple et, si possible, agir de même.

3.1.4. La rapidité

Si l'on veut éviter les bruits, ou pire, les rumeurs, il faut veiller à ce que l'information parvienne rapidement en destinataires. Des salariés qui découvrent une information concernant leur entreprise pas l'extérieur, par la presse ou tout autre moyen, ont toujours une réaction négative. L'information qui anticipe toujours mieux perçue.⁸⁰

⁷⁹ Philippe.MOREL, op.cit, P88-99.

⁸⁰ Idem

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

3.1.5. Le long terme

Toute politique de communication, et a fortiori une politique de communication interne, doit être pensée à long terme, c'est-à-dire au minimum sur une année et plus si possible. Le changement demande du temps, et les évolutions sont lentes.

3.1.6. La ténacité

Compte tenu des précédents critères, il est évident qu'il faut faire preuve de persévérance pour faire passer ce message et obtenir les réactions souhaitées en retour. Mais ceci ne signifie pas qu'il faille « matraquer » les esprits par une répétition excessive qui deviendrait vite lassante. Il faut par ailleurs noter que, d'après les statistiques, un message lu ou entendu est mémorisé à 50% et un outil de communication ne touche qu'une fois que 30% de sa cible. Le responsable doit expliquer à sa hiérarchie que l'entreprise et sa propre culture et que, par conséquent, toutes les actions et tous les outils à mettre en œuvre doivent être totalement adaptés à cette culture et à l'identité de l'entreprise. Il faut, parallèlement et avant tout, être en concordance avec les attentes du salarié.⁸¹

3.1.7. Écoute et échange

La communication pour atteindre ses objectifs qui visent à faciliter le profit de l'entreprise, va tenter de modifier ou de faire évoluer les comportements et attitudes. Il est donc indispensable d'être à l'écoute et de bien cerner la situation avant d'entamer quelque démarche que ce soit. Le salarié est un consommateur, à l'extérieur de l'entreprise, il fait partie du grand public qui doit être séduit pour passer à l'acte d'achat. Il doit être interpellé et convaincu par un message de fond, crédible et véridique.⁸²

3.1.8. Anticiper

L'anticipation est l'attitude qui évitera une grande partie des mauvaises surprises toujours possibles. C'est le meilleur moyen de bien gérer l'information. C'est aussi un excellent moyen de faire face aux événements, dont on pourra mieux définir les objectifs et les moyens de communication. C'est enfin l'un des moyens de prévenir une éventuelle crise.

⁸¹ Idem

⁸² Idem

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

3.2. Les acteurs de la communication interne

Les acteurs de la communication interne sont :⁸³

3.2.1. Le responsable de la communication interne

Le responsable de la CI doit posséder un grand nombre de qualités : savoir écouter, savoir prendre du recul, pouvoir dialoguer, être persévérant, savoir prendre les autres en considération, inspirer confiance, avoir le souci de la vérité, être objective, être compréhensible pour tous, être rigoureux, savoir gérer.

Comme nous avons vus, la nature des informations étant extrêmement variée, certains seront du ressort de la direction des RH, d'autres seront le domaine réservé de la DG, et d'autres encore seront issus des différentes directions de l'entreprise. Il est donc indispensable que le responsable de la CI et sa fonction soit reconnu de tous. Le titulaire doit en conséquence occuper une place dans la hiérarchie qui lui confère autorité et crédibilité.

Les trois possibilités de rattachement du poste se présentent :

- Rattachement à la DG d'un poste à part entière, avec ses responsabilités précises et son autonomie ;
- Rattachement à la DRH, ce qui facilite la connaissance et la diffusion des informations à caractère social mais risque de nuire aux informations d'ordre général, ainsi qu'à la qualité « technique » de la communication. Le responsable sera perçu comme étant un émissaire de la DG ;
- Rattachement à la DC et dans ce cas, selon l'organigramme établi, risque de difficulté pour accéder à toutes les sources d'information, peu ou pas de participation aux réunions de prise de décision, et en conséquence, lenteur dans la diffusion.

3.2.2. Les cadres hiérarchiques

Ils ont un élément clé de bon fonctionnement de la communication interne. En effet, placés entre les salariés de base et le management, ils ont un relais, tant de la communication descendante que la communication ascendante. Non seulement le manager n'aura pas la possibilité de communiquer avec chaque salarié de son entreprise, mais par ailleurs ce ne

⁸³ Philippe Morel, op.Cit, P90-91.

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

serait pas justifié. Il doit pouvoir s'appuyer sur l'encadrement et donner à ses cadres la possibilité de communiquer le plus souvent possible avec leurs collaborateurs afin de souligner l'importance de la position qu'ils ont et asseoir leur autorité. Grâce à cela, ils auront la faculté de faire remonter l'information parce qu'ils seront crédibles et qu'ils seront à même de prendre des initiatives et de saisir les opportunités de favoriser l'expression de leurs collaborateurs. ⁸⁴

Il est donc nécessaire, quelle que soit la situation rencontrée dans l'entreprise, de former les cadres à communiquer. Nous expliquerons tout d'abord l'intérêt stratégique que cela représente, puis on les formera sur le plan méthodologique et pratique et, bien entendu, on leur donnera délégation pour agir. Ceci signifie également que tout ce qui constituait un frein à la communication devra être éliminé.

3.2.3. L'ensemble des salariés

Parallèlement aux différenciations qui ont déjà été passés en revue, il faudra prendre en compte les grands types de la de comportement des différents catégories d'individus que l'on va rencontrer, particulièrement sous la l'angle social. C'est sans doute sur ce plan que le salarié s'assimile le plus on consommateurs. De là, on pourra facilement répondre à leurs attentes et adapter les messages qui leur sont destinés.⁸⁵

3.3. Les étapes de mise en œuvre d'une politique de communication interne

Les étapes de mise en œuvre d'une politique de communication interne se présentent comme suit :⁸⁶

3.3.1. Répertoire les raisons de la politique de communication interne

La communication interne peut être nécessitée par la croissance de l'entreprise, un changement de direction, une dispersion géographique, la pression de la concurrence, des difficultés économiques, une forte évolution technique, etc., qui sont autant de thèmes à traiter en communication.

3.3.2. Inventorier les moyens existants

Pour cela, il est nécessaire de se poser un certain nombre de questions : Quels sont les moyens ? De quelle nature sont-ils ? Comment sont-ils perçus ? Comment fonctionnent- ils ?

⁸⁴ Idem

⁸⁵ Idem

⁸⁶ Ibid, P91-92.

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

3.3.3. Repérer les besoins

Les besoins peuvent être nombreux et variés. La communication interne représente des enjeux pour tout le personnel de l'entreprise, simple salariés ou manager. Si nous désirons vérifier si ces enjeux ont été satisfaits et si les objectifs ont été atteints, nous devons évaluer régulièrement l'efficacité des actions et la perception qu'en ont les salariés. La communication interne n'est pas là pour faire plaisir, mais pour conjuguer les impératifs de l'entreprise et les attentes des collaborateurs en rassemblant et motivant ces derniers.

Il est donc important de créer les outils manquants, d'améliorer les outils existants, d'homogénéiser les messages, de créer les contacts et les échanges, de structurer la communication, d'intensifier la diffusion, de développer la crédibilité et d'impliquer l'ensemble des salariés.

3.3.4. Bâtir une stratégie

À partir du moment où nous connaissons bien l'entreprise, grâce à l'état des lieux établi, sachant quels sont les attentes et les besoins des salariés, les objectifs de l'entreprise, il devient relativement aisé de bâtir une stratégie qui reposera essentiellement sur la logique et qui fera intervenir les trois types de communication interne.

3.4. Les trois types de communication interne

Les trois types de la communication interne sont :⁸⁷

3.4.1. La communication descendante

La communication descendante est celle qui parle de haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés et ouvriers en passant par le relais des cadres ou par des outils écrits diffusés globalement, comme le journal interne par exemple. Elle répond à une première fonction pratiquement obligatoire, la diffusion « des informations réglementaires ». Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers un support également obligatoire constitué par les panneaux d'affichage.

Il est essentiel que la communication descendante reste en permanence un instrument d'information au service des salariés, afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont pris en considération, et leur permettre de se situer dans l'organisation et le fonctionnement de

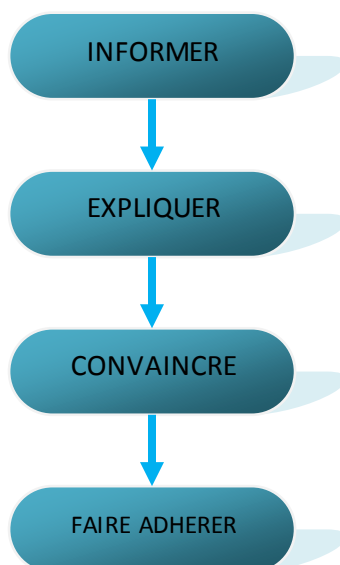
⁸⁷ Ibid, P93-97.

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

l'entreprise. Pour bien fonctionner, elle doit utiliser les moyens les mieux adaptés. Ces moyens peuvent être les notes de service, les panneaux d'affichage, le livre d'accueil, le rapport annuel, la revue de presse, la plaquette institutionnelle, les outils audiovisuels, les réunions formelles (convention), et surtout le journal de l'entreprise etc.

S'il ne devait y avoir qu'une communication interne dans une entreprise, ce serait obligatoirement la communication descendante

Figure N°10 : Le schéma de fonctionnement de la communication descendante



Source : P.MOREL. « La communication d'entreprise ».3^{ème} édition, Librairie Vuibert, P94⁸⁸

Ce schéma ne fonctionne correctement que si le personnel est motivé et figuré par et autour d'un projet commune.

La communication descendante reste la forme de la communication la plus fréquente. Cependant, mettre en place une communication interne qui s'en uniquement descendante, sans laisser au salarié la possibilité de s'exprimer, serait absurde. Les informations recueillies au échelons supérieur de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter les conflits, voir des situations de crise. La communication descendante n'est donc pas suffisante.

3.4.2. La communication ascendante

À l'inverse de la précédente la communication ascendante part de la par la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée. Le

⁸⁸Ibid, P94.

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

développement de la communication ascendante répondent aux trois objectifs : enquêter, détecter, et simuler.⁸⁹

Elle peut revêtir plusieurs aspects. Elle est formelle lorsqu'elle est structurée, et que l'on connaît l'émetteur et le récepteur, informelle lorsqu'elle n'est pas structurée, mais que l'on connaît que l'on peut identifier émetteur et récepteur. Il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur quand elle n'a ni structure, ni émetteur, ni récepteur connu. Elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée par une information descendante, et provoquée quand elle répond ou fait suite à une information descendante.⁹⁰

On l'appelle aussi Feedback quand elle est une réaction simple à une situation nouvelle, ou à une prise de décision. Elle peut encore renseigner la hiérarchie par des questions qui reflètent des préoccupations ou des attentes. Elle peut en outre se manifester sous forme de revendication ou de contestation. Quant au contenu, il peut se rapporter à l'entreprise à travers l'une de ses composantes-activité, organisation, situation, produit, il peut aussi concerner les hommes et l'environnement professionnel (clientèle, fournisseur, partenaires, concurrents, etc.)...⁹¹

Qu'il s'agisse de la communication descendante ou ascendante, l'information passe toujours par le même circuit : émetteur, transmetteur (ou relais), récepteur. En revanche, selon qu'il s'agira de communication descendante ou ascendante, les imitateurs deviennent récepteurs et vice-versa, les relais, quant à eux, ne changent pas de position.

3.4.2.1. Les acteurs

Les acteurs de la communication ascendante sont :

- **Emetteurs** : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, secrétaires, cadres.
- **Récepteurs** : managers, directeurs généraux, directeurs de départements ou chefs de services.
- **Relais** : l'encadrement, agents de maîtrise, délégués du personnel, membres de comités d'entreprise, responsable, de l'information.

⁸⁹ Idem

⁹⁰ Idem

⁹¹ Idem

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

3.4.2.2. Les principaux outils

Les principaux outils de la communication ascendante sont les notes, rapports, comptes-rendus, boîtes à idées ou suggestion (dans certaines conditions) ; certains rubriques du journal de l'entreprise (courriers des lecteurs), entretiens individuels ou collectif, organiser des institutions représentatives du personnel, conférence /débats, messageries, et surtout les enquêtes et sondages.

Parmi les outils utiles à la communication ascendante, la «boîte à idées » peut sembler obsolète.

Disposer des yeux en quelques endroits l'entreprise sans autre mention que « boîte à idées » n'est certes pas garantie de succès. Mais en informant le personnel que durant une période donnée, une consultation va être menée dans l'entreprise sur tel thème, la méthode peut être utile, il faut préciser que chaque salarié pourra émettre toute suggestion de proposition constructive en déposant une note dans l'une des urnes disposées à tel et tel endroit, et ajouter que le dépouillement des réponses sera fait à telle date par un comité technique et que les trois meilleures idées seront récompensées. Si l'on donne aux urnes un aspect et un titre en rapport avec le thème, ce moyen très économique peut se révéler efficace, utilisé ponctuellement.

3.4.3. La communication interactive

La communication interactive, que nous pouvons aussi appelés « communication mutuelle », peut faire appel à des outils employés dans les autres types de communication, selon les objectifs que nous leurs attribuons, la forme que nous leurs donnons et l'exploitation que nous en faisons. Dès lors que nous offrons aux salariés la possibilité de dialoguer, soit avec les émetteurs de l'outil, soit avec les membres d'autres services de l'entreprise, nous favorisons l'échange. C'est pourquoi même des outils considérés à priori comme appartenant à la communication descendante peuvent devenir un support d'échange.

Les intranets semblent bien adaptés à la communication mutuelle. Nous pouvons y intégrer des informations diverses, le répertoire de l'entreprise, des offres de formation avec possibilité de s'inscrire aux stages, des informations du comité d'entreprise, des messageries des télé-questionnaires.

Nous avons souvent dit que c'était le plus vieux média du monde, en effet, la rumeur peut aussi, parfois, être délibérément utilisée par certains dirigeants peu scrupuleux.

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

Une entreprise qui communiquera peu est beaucoup plus fragile face à la rumeur. Pour tenter de la juguler, la première chose à faire est d'essayer d'identifier son origine, d'apporter un démenti ou un rectificatif justifié et probant.

3.5. Les enquêtes et sondages

Ils sont nécessaires lorsque nous souhaitons appréhender le climat social de l'entreprise, connaître l'image perçue en interne, inventorier les attentes et les besoins des salariés, évaluer l'efficacité de la politique de communication, recenser les besoins spécifiques des commerciaux ou, plus simplement, connaître l'opinion des salariés et le climat interne de l'entreprise. Les informations recueillies sont utiles pour bâtir une politique à moyen terme. Toutefois, si nous voulons l'obtenir des réponses objectives, franches, et sincères, il est recommandé de faire appel à des prestataires extérieurs spécialisés n'appartenant pas à l'entreprise pour mener ces enquêtes.

Ces enquêtes peuvent être des sondages par questionnaires, ou bien des entretiens individuels ou de groupes.

Les enquêtes peuvent être semi-directives ou non directives. Pour obtenir les meilleurs résultats, il y a des règles à observer :

- Prévenir le personnel et préciser les buts poursuivis.
- Respecter l'anonymat, afin que les interviewés s'expriment librement. C'est pourquoi le prestataire extérieur est recommandé.
- Publier les résultats de l'enquête, soit dans le journal interne, soit par un document spécifique.

3.6. L'audit de communication interne

Il est d'une aide très précieuse et constitue une source appréciable d'informations concrètes lorsqu'il s'inscrit dans une stratégie de communication tournée vers les attentes du personnel.

Il se décompose en quatre phases : étude des motifs de l'audit, bilan, diagnostic, publication des résultats :

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

3.6.1. L'étude des motifs de l'audit

Cette première phase vise à clarifier les attentes des responsables ayant initié l'audit. Ils doivent définir les objectifs, le cadre de l'audit, les publics internes, la méthodologie appliquée, les délais.

La demande initiale peut être modifiée par la nature des résultats. Il est donc nécessaire d'observer une période de réflexion avant d'engager tout de suite une action.

3.6.2. Le bilan

Il dépend de la bonne participation des responsables de l'entreprise, du prestataire consulté et des interviewés durant l'audit.

- Il faut passer par une étape préliminaire menée auprès du manager et des principaux cadres. Cette première étape permettra d'établir un *rapport de synthèse et un cahier des charges.
- Une enquête approfondie permettra ensuite de connaître les structures d'information existantes, les outils de communication en place, et les attentes et besoins des salariés.

3.6.3. Le diagnostic

Il permet de savoir si la situation est favorable ou défavorable, s'il existe un problème d'organisation, de fonctionnement, ou tout simplement de moyens. Il doit être établi en concertation, par les initiateurs et réalisateurs de l'audit. Il doit déboucher sur des propositions concrètes et l'élaboration d'une véritable politique de CI.⁹²

3.6.4. La publication des résultats

C'est un passage obligé. Par l'annonce des résultats aux salariés, nous crédibilisons la démarche de l'audit. Même si les résultats ne sont pas totalement positifs, le fait d'interroger les salariés, d'être à leur écoute, et surtout de tenir compte de leur opinion est déjà un facteur de motivation important.

⁹² Idem

CHAPITRE II : La place de la communication interne au sein des organisations

Cette démarche aboutit à la mise en œuvre de mesures concrètes répondant aux résultats obtenus, toutes les conditions sont réunies pour que la politique de communication interne soit bien accueillie.⁹³

Conclusion

La communication interne est un métier récent qui est monté en puissance et qui est aujourd'hui en train de s'interroger sur son évolution, nous avons trouvé qu'il n'y a pas d'organisation type, le plus souvent la direction de la communication soit rattachée à la direction de la CI, soit à la direction de la communication, soit à la DRH. Les entreprises et organisations ne doivent pas oublier que leurs salariés sont la plupart du temps leurs premiers ambassadeurs. Ils sont idéalement placés pour véhiculer l'image de l'entreprise et ses valeurs auprès des différentes cibles.

Pour faire circuler l'information dans l'entreprise, la CI fait recours à des outils de communication, qui sont : les outils (descendants, ascendants, managériaux et intranet et audiovisuels). C'est pour atteindre ses objectifs qu'ont été créés et que ce sont développés les services de communication interne. En ce sens, les missions de communication interne ont toutes un objectif sous-jacent : favoriser la motivation du personnel. Elle répond à quatre finalités : compréhension, circulation, confrontation et cohésion.

Pour cela une bonne communication interne est obligatoire pour assurer le bon déroulement de la stratégie des entreprises.

⁹³ Idem

Chapitre III

La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

Introduction

Le succès d'une entreprise ne dépend plus uniquement de son savoir faire, de la qualité de ses produits. Son image est aujourd'hui un facteur essentiel de sa réussite, elle doit prouver qu'elle ne cherche pas uniquement à maximiser son profit, mais elle doit gagner la confiance des consommateurs.

En effet, avant qu'elle réussisse à convaincre les consommateurs, elle doit tout d'abord réussir à convaincre ses RH, qui peuvent eux aussi être leur premiers consommateurs avec une CI qui valorisera l'environnement interne, et qui assurera une bonne circulation d'informations descendantes, ascendantes et interactives.

Une bonne communication que ce soit l'interne ou l'externe, va ensuite assurer une bonne image pour l'entreprise. La CI est pratiquée théoriquement par la DG, DC ou bien la DRH.

Afin de mieux cerner notre sujet, il nous a semblé approprié de suivre une méthodologie d'une mise en place d'une politique de communication interne au sein SIAD automobile au niveau d'AZAZGA. Nous nous sommes rapprochés de SIAD, nous n'avons pas rencontré de problème majeurs durant notre période de stage avec les responsables.

Par ailleurs, la place d'une politique de CI proprement dite du processus fera objet de la seconde étape, ou nous proposons une mise en place d'une politique de CI au sein de l'Ets SIAD.

Enfin nous allons présenter les résultats de notre travail.

Section01 : Présentation de l'Ets SIAD Automobiles SPA

Pour faire connaître la société nous allons présenter des généralités sur l'entreprise dans sa globalité :

1.1. Présentation de l'entreprise SIAD Automobiles

Dans ce qui suit nous allons présenter :

- Une fiche technique de l'entreprise ;
- Ses activités ;
- Son historique ;

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

- Sa mission sa vision et sa philosophie ;
- Ses valeurs et ses attitudes.

1.1.1. La fiche technique de SIAD

Forme juridique : société par action SPA

Capital : 1000000000 DA

Siege social : BD Ahmed ZAIDET, RN12-15300 AZAZGA-TIZI-OUZOU ALGERIE

RC N° : 45209 B 0 3

1.1.2. Ses activités

SIAD développe à travers son réseau d'implantation national Six activités principales :

- La distribution de pièces de rechange automobiles multimarques.
- La distribution de l'outillage et des équipements professionnels dédiés aux secteurs automobiles et industriels.
- La distribution d'équipements de construction et de travaux publics.
- La distribution d'équipements de Nettoyage.
- La distribution d'équipements de manutention
- Maintenance automobile.

1.1.3. Son historique

Les débuts de l'Ets SIAD Automobiles SPA se sont faits en 1966 par M. Amokrane SIAD à travers un petit garage de mécanique automobiles.

L'entreprise a commencé, en premier lieu, par développer son activité sur la wilaya de Tizi-Ouzou à (Azazga) et par la suite sur le territoire national.

De 1966 à 1976 son domaine d'activité était consacré à la revente et à la distribution des pièces de rechanges I.A.M et au développement de son atelier de réparation automobiles jusqu'à couvrir toute la région de la Kabylie.

Au milieu des années 70, avec l'obtention de l'agrément de l'entreprise nationale de distribution de véhicules particuliers, l'entreprise se voit offrir une perspective d'évolution décisive.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

La reprise des commandes de la société par la nouvelle génération des SIAD (M^r Mohammed SIAD et ses frères), quelques années plus tard, apporte à l'entreprise un souffle rénovateur et nouveau avec l'adoption d'un management d'innovation et l'ouverture au marché international avec la reprise de l'activité d'importation et de développement du portefeuille fournisseur avec les plus grands équipementiers mondiaux.

1.1.3.1. Evolution au fil du temps

1966 : Naissance : c'est en 1966 qu'Azazga à l'est d'Alger voit la naissance d'une initiative familiale portée par un seul homme, sérieux, honnête et ambitieux, Monsieur SIAD AMOKRANE passionné par l'automobile ;

1982 : Nouvelle ère: M. MOHAMMED SIAD a repris le flambeau avec brio et su propulser l'entreprise vers un nouvel horizon en développant des relations de partenariat avec des équipementiers OEM.

En 1990 : Nouvelle horizon : Ouverture de commerce extérieur. SIAD devient un acteur incontournable dans le marché de la rechange indépendant (I.A.M) en Algérie ;

En 1995 : avec le déploiement d'un réseau d'installateurs spécialisés dans les interventions mécaniques automobiles rapides et avec l'ouverture de la succursale de Kouba - Alger ;

En 1998 : Diversification :SIAD a élargi son activité en introduisant une nouvelle division dans la fourniture d'Outillage, d'équipements de garages et fournitures industrielles en garantissant un service après-vente de qualité a sa clientèle les MRA, les réseaux de garages et les réseaux de concessionnaires ;

En 2000 : avec l'élargissement de son réseau de distribution avec l'ouverture de nouveaux points de ventes, assurant ainsi une présence nationale ;

En 2008 : Equipements de Travaux Publics : SIAD crée sa troisième division dans le domaine des équipements de construction, travaux publics, pièces de rechange et service après-vente ;

En 2010 : avec le développement de son réseau de distribution avec l'ouverture de 3 nouveaux sites : Bejaia, Reghaia et Oran ;

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

En 2014 : Véhicules Industriels & Aménagements : SIAD développe sa quatrième division dans le domaine des véhicules industriels et aménagements ainsi que la transformation de tous véhicules utilitaire ;

En 2017, se distingue par la transformation du statut juridique de l'entreprise en passant d'une entreprise à responsabilité limitée (SARL) à une société par action (SPA) ;

2018 : Equipements de nettoyage: SIAD développe sa Cinquième division dans les équipements de nettoyage avec la marque KARCHER.

1.1.4. Sa mission, sa vision et sa philosophie

1.1.4.1. Sa mission

Leur mission prioritaire est le respect du client en améliorant au jour le jour le taux de service pour assurer sa satisfaction.

Investir dans la formation et le développement du potentiel humain.

1.1.4.2. Sa vision

Leur objectif est d'être le Leader dans leurs activités sur le marché. Servir, Satisfaire et bâtir une relation de confiance avec leurs partenaires en respectant les valeurs gravées sur leurs murs pour Développer l'avenir ensemble.

1.1.4.3. Sa philosophie

Par rapport à son nom de famille :

The logo for SIAD consists of the letters 'SIAD' in a bold, italicized, sans-serif font. The letter 'A' is stylized with a red triangle pointing upwards from its base.

Servir

Innovet Accompagner

Développer

Source : Entreprise SIAD Automobile.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

1.1.5. Ses valeurs et ses attitudes

1.1.5.1. Le respect et l'humanisme

Sa valeur fondamentale est le respect des hommes, de l'environnement, des règles et des lois.

1.1.5.2. L'intégrité l'honnêteté et la transparence

Son deuxième pilier de valeurs est d'être intègre, honnête et transparent aux yeux de leurs partenaires et du monde qui leur entoure. Cela inspire confiance aux autres et leur donne foi en eux.

1.1.5.3. L'esprit d'équipe

Leurs relations sont fondées sur la tolérance, la compréhension et coopération avec tous leurs partenaires et leurs collaborateurs.

1.1.5.4. L'innovation et le progrès

Leur volonté de réaliser des améliorations constantes et de faire preuve d'une démarche d'innovation pour assurer le progrès.

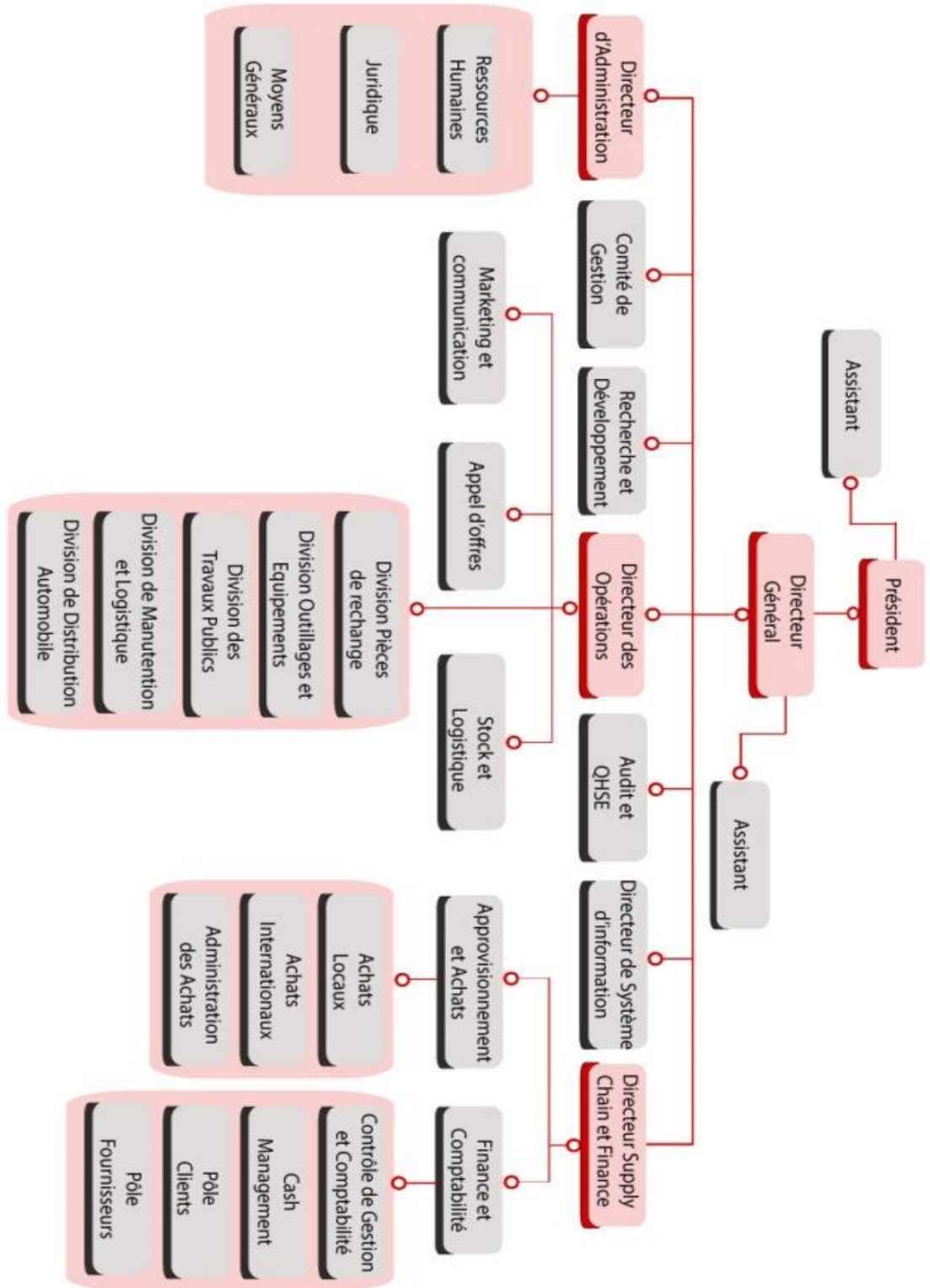
1.1.5.5. Le partage et la solidarité

La solidarité lie la responsabilité de chacun d'eux à celle des autres, de sorte que chacun doit partager les problèmes et les succès avec les autres et être solidaire pour réaliser un défi commun.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

1.2. L'organigramme de l'entreprise

Figure N°11 : Organigramme générale de SIAD



CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

Section 02 : Présentation de l'étude

Nous allons présenter et expliquer la méthodologie suivie durant la réalisation de notre enquête, dont l'objectif principal est d'étudier l'essai de mise en place d'une politique de communication interne au sein de l'entreprise.

Pour cela nous avons choisi dans notre enquête une étude qualitative à travers un questionnaire destiné aux personnels de l'entreprise SIAD automobile AZAZGA.

A fin de mener cette enquête et d'apporter des réponses à nos questions et hypothèses prédéfinies, nous avons d'abord clarifié l'objectif global de notre recherche, après l'identification de l'échantillon, la conception du questionnaire, la collecte des données et enfin nous avons analysé les données et affiché les résultats de notre enquête.

2.1. Définition de l'enquête

L'enquête est une méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs opinions ou sur leurs valeurs. L'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif.¹⁴⁹

2.1.1. L'objectif de l'enquête

L'objectif principal de notre enquête par sondage est d'arriver à répondre à la problématique principale posée qui est « Quelle est la place de la communication interne dans l'entreprise et comment mettre en place une politique de communication interne efficace ? ». Pour cela nous avons élaboré un questionnaire destinées aux employés de l'entreprise, et de tester les hypothèses par l'étude documentaire, qualitative, quantitative.

2.1.2. Types d'enquêtes

Il existe quatre types d'enquête :¹⁵⁰

- L'enquête face à face ;
- L'enquête par correspondance ;
- L'enquête par téléphone ;
- L'enquête par internet.

¹⁴⁹ Daniel Caumont, « les études de marché », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris 2007, P46.

¹⁵⁰ Martine Gauthy- Sinéchal, Marc vandercammen, « études de marchés, méthodes et outils », édition Boeck 2010, P186.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

Celle qui nous intéresse dans notre enquête est : l'enquête face à face et par correspondance.

2.1.2.1. Enquête face à face

Elles peuvent se dérouler à domicile ou dans un lieu fréquenté par le répondant ça peut être son lieu du travail ou dans un point de vente par exemple.¹⁵¹

2.1.2.2. Enquête par correspondance

Elle se passe par un questionnaire que l'enquêté doit remplir à l'aide d'indications précises que l'enquêteur assure, fait accepter l'entretien et de la mener à son terme. Il doit être clair et facile à comprendre.¹⁵²

2.2. Définition du questionnaire

Le questionnaire est un élément du processus de collecte de données, il présente une série de questions formalisées destinés à obtenir des informations auprès des répondants.¹⁵³

C'est une technique d'interrogation individuelle, standardisée, composé d'une suite de questions présentées dans un ordre prédéfini.¹⁵⁴

2.2.1. Les types de questionnaire

Il existe deux éléments inséparables qui sont l'interrogation et la réponse recherchée. La bonne formulation de celles-ci et au choix des modalités de réponse détermine la richesse informative et la pertinence du questionnaire rédigé.

Il existe deux types de questions :

2.2.1.1. Questions ouvertes

Ce sont des questions dont la formulation laisse au répondant la liberté de réponse avec ses propres mots.¹⁵⁵

¹⁵¹ Martine Gauthy- Sinéchal, Marc vandercammen, op.cit, P189.

¹⁵² Ibid, P196.

¹⁵³ DECAUDIN (J-M), BOUGUERRA (A) : Etudes marketing avec SPSS, 4ème édition, PEARSON éducation, 2004, p218.

¹⁵⁴ Ibid, P83.

¹⁵⁵ Ibid, P86.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

2.2.1.2. Questions fermées

Ce sont des questions pour lesquelles il est imposé au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Deux types de questions fermées sont possibles : Questions à choix et réponses multiples et questions à choix multiples et réponse unique.

Dans ce type de questions, la réponse peut être à réponse unique (il faut choisir une seule réponse), comme peut être à choix multiple (avoir plusieurs réponses en même temps).

2.2.1.3. Echelles à catégories spécifiques

Il s'agit d'une forme particulière de question fermée, principalement utilisée pour mesurer des variables psychologiques (croyances, évaluations, sentiments...) sur une échelle comme par exemple l'échelle de LIKERT. Le répondant entoure le chiffre qui approche au mieux son degré d'accord avec chaque proposition énoncée.

2.2.2. L'objectif de questionnaire

Dans cette étude qualitative qui se porte sur l'essai de mise en place d'une politique de communication interne au sien de l'entreprise.

2.2.3. Le plan de l'échantillonnage

Dans le cadre d'une étude qualitative avant d'établir un plan d'échantillonnage, on définit d'abord l'échantillon qui est un sous ensemble de la population de base qui est interrogé après la sélection lors d'une enquête.

C'est une stratégie que le concepteur de l'étude pense devoir mettre en œuvre pour effectuer la sélection des individus ou des objets qui doivent être étudiés on respectant un certain nombre de règles, pour faire en sorte que les résultats observés soient validés et puissent être, selon la nécessité, extrapolable et généralisable à toute la population. Alors pour réaliser un plan d'échantillonnage, il faut :¹⁵⁶

- Définir la population de référence que l'objet d'étude impose d'analyser ;
- Déterminer la taille de l'échantillon (fixer le nombre de personnes à sélectionner) ;

¹⁵⁶ Daniel Caumont, op.cit, P65.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

- Préciser les procédures, probabilistes ou empiriques, et les techniques qui seront utilisées pour sélectionner les éléments qui composeront l'échantillon afin qu'il puisse être représentatif de la population étudiée si les objectifs de l'étude l'exigent.

2.2.4. Population et échantillonnage

2.2.4.1. Un échantillonnage

Est une sélection d'individus ciblés pour réaliser un sondage. Les personnes interrogées sont triées parmi la population de référence. Une extrapolation permet ensuite d'appliquer les résultats à la population prise pour cible.¹⁵⁷

2.2.4.2. L'échantillon

Ensemble d'individus représentatif de la population, de base qui est interrogée après sélection lors d'une enquête et choisi en vue d'un sondage.

2.2.4.3. Taille de l'échantillon

Nous avons pu sélectionner un échantillon composé de 10 personnes qui ont été exposé au questionnaire. Ce sont les personnes cibles pour répondre rigoureusement et convenablement au questionnaire.

Notre questionnaire est composé de (20 questions: voir Annexe n°1). Les questions sont formulées de manière claire brève et concise afin de maximiser l'exhaustivité et la qualité de l'information récoltée, en minimisant le temps de collecte, allant du général au particulier.

2.2.5. Le pré-test

Cette étape est très importante dans notre enquête, elle consiste à tester le questionnaire auprès d'un mini-échantillon avant de l'administrer définitivement.

Nous avons testé notre questionnaire sur un petit effectif (entre deux employés de l'entreprise), dans le but de vérifier :

- La durée et qualité du questionnaire ;
- La cohérence des questions ;
- Si nous avons posé toutes les questions qui apportent les résultats voulus de notre enquête ;

¹⁵⁷ <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/echantillonnage-304247.htm>. Consulté le 13/11/2021.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

- Si les termes utilisés ne sont pas ambigus.

2.2.6. Mode d'administration du questionnaire

Le choix de la méthode de recueil des données est une phase importante, car les résultats de l'analyse dépendent de la qualité des données recueillies. Nous avons élaboré notre questionnaire en ligne à l'aide de l'outil « Google forms » qui permet d'établir le questionnaire de manière simple et gratuite, ce dernier a été envoyé aux personnels via l'email. Cette méthode nous a permis de profiter du temps et de faciliter le traitement des données.

2.2.7. Méthodes de traitement des résultats

Le traitement et l'analyse des données collectées via notre questionnaire ont été faits à l'aide du logiciel Microsoft Office Excel 2007.

Nous avons tout d'abord procédé une analyse descriptive des variables grâce au tri à plat qui consiste à présenter les effectifs, c'est-à-dire le nombre d'individus de l'échantillon pour chaque modalité de la variable, et les fréquences, c'est-à-dire la proportion des réponses associées à chaque modalité de la variable étudiée.

2.3. La présentation de l'enquête

Pour le choix des moyens de collecte d'informations sur le terrain qui est la SPA SIAD automobile d'AZAZGA, nous avons procédé à une enquête. L'enquête est de type d'enquête par correspondance, basée sur un questionnaire qui comporte 20 questions (annexe n°1) distribués sur un échantillon composé de 10 employés. Nous avons pris soin des questions posées pour collecter les informations nécessaires sur la CI au sein de la SPA SIAD automobile.

Les questions sont de type fermées qui permettent aux employés de répondre par oui ou non et des questions à choix multiples ou cases à cocher, là on pourra avoir plusieurs réponses et une question ouverte pour qu'ils précisent leurs réponses. Un annexe qui compétera un exemplaire de notre questionnaire sera établit par la suite.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

Section 03 : Analyse, interprétation et récolte des résultats

Après avoir cherché et collecté les données attendues, dans cette section, nous analyserons, tabulerons, représenterons graphiquement et expliquerons les données sous forme des résultats.

3.1. Analyse et interprétation des résultats

L'étape suivante après la collecte des données consiste à les interpréter comme un résultat statistique. Notre traitement des résultats de l'enquête est effectué selon la méthode du tableau, du tri par plan et du graphique. Pour analyser les données que nous avons recueillies dans le questionnaire, nous avons utilisé les logiciels Google Forms et Excel.

3.1.1. Réponse et interprétation

1 : Sexe ?

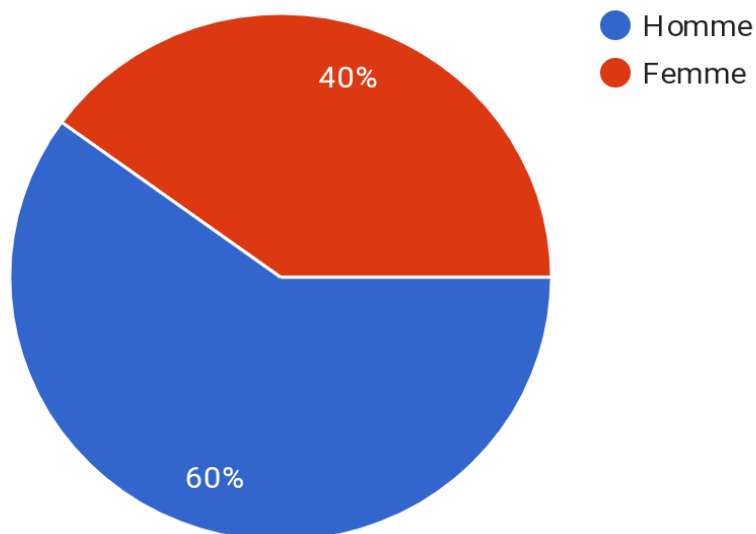
Tableau N°05 : « sexe »

	Effectif	Pourcentage
Homme	6	60
Femme	4	30
Total	10	100%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

Figure N°12 : « le sexe des répondants »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°05.

- **Commentaire :** nous remarquons que la majorité de l'échantillon sont des hommes (60%) et la minorité représente (40%) des femmes.

2 : Âge ?

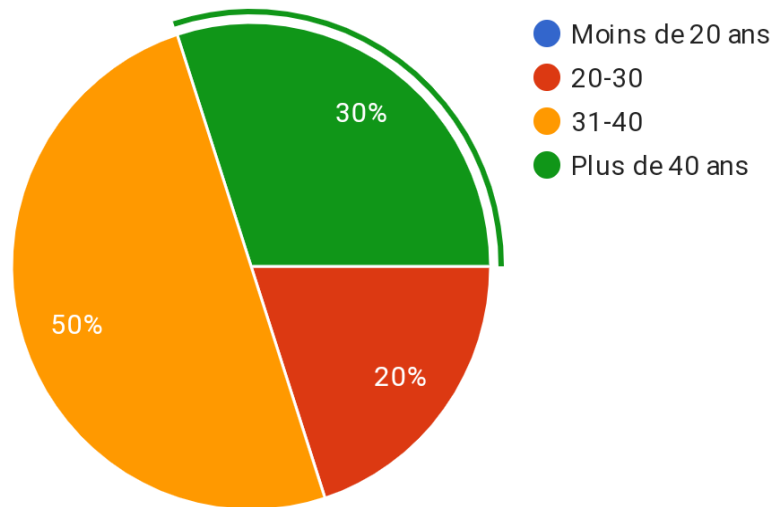
Tableau N°06 : « l'âge des répondants »

AGE	Effectif	Pourcentage
Moins de 20 ans	/	/
20-30 ans	2	20%
31-40 ans	5	50%
Plus de 40 ans	3	30%
Total	10	100%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

Figure N°13 : « l'âge des répondants »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°06.

- **Commentaire :** d'après les résultats observés, nous remarquons à partir du tableau ci-dessus que les résultats obtenus sont largement dominés par la tranche (31-40ans) cela témoigne qu'elle est la catégorie la plus dominante dans l'entreprise avec 50%. Par la suite la tranche de (20-30ans) avec 20%, (Moins de 20ans) avec 0% et de (plus de 40ans) avec un pourcentage de 30%.

3 : Niveau d'instruction ?

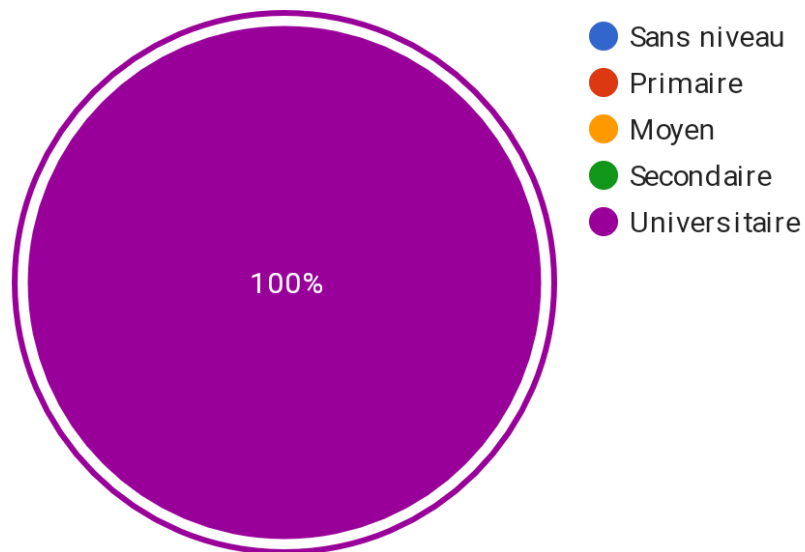
Tableau N°07 : « Les niveaux d'instruction des répondants »

	Effectif	Pourcentage
Sans niveau	0	0
Primaire	0	0
Moyen	0	0
Secondaire	0	0
Universitaire	10	100%
Total	10	100%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

Figure N°14 : « Niveaux d'instruction des répondants »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°07.

- **Commentaire :** d'après les résultats la totalité des employés ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 100%. nous constatons que les employés ont un niveau ce qui servira d'opportunités pour l'entreprise.

4 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle dans l'entreprise ?

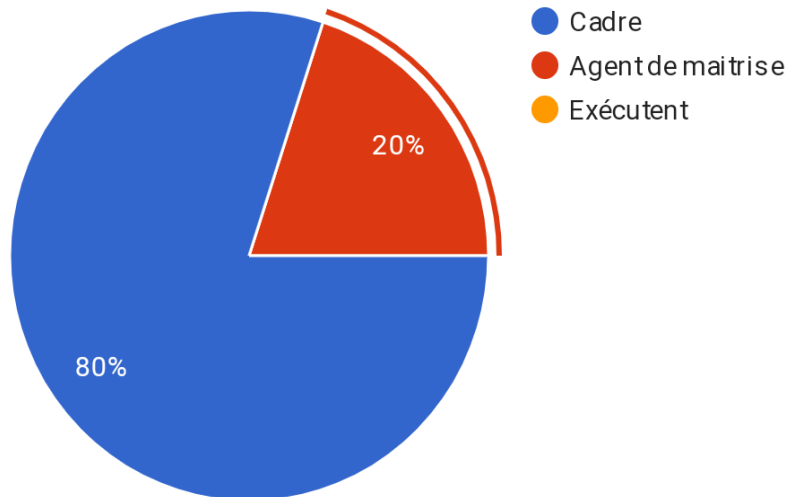
Tableau N°08 : « Les catégories socioprofessionnelles des répondants »

	Effectif	Pourcentage
Cadre	8	80%
Agent de maîtrise	2	20%
Exécutent	0	0
Autre	0	0
Total	10	100%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

Figure N°15 : « Présentation des catégories socioprofessionnelles de répondants »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°08.

- **Commentaire :** nous observons d'après le tableau que la majorité de ceux que nous avons enquêté sont des cadres avec un taux de 80% suivit de 20 % pour les agents de maîtrise, enfin 0% pour les agents d'exécution.

D'après ces résultats, on constate que le nombre de cadre est plus élevé que celui des agents d'exécution et de maîtrise, car l'entreprise SIAD fait appel beaucoup plus aux cadres qui sont d'avantage sollicités.

5 : Quels sont les différent canaux de CI utilisées par l'entreprise ?

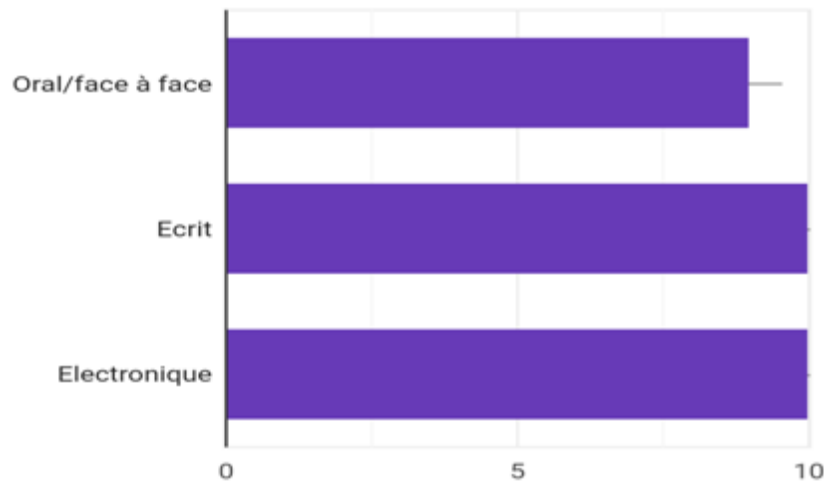
Tableau N°09 : « Les canaux de CI utilisées par l'entreprise »

Les canaux	Votes	Pourcentage
Oral/face à face	9	90%
Écrit	10	100%
Electronique	10	100%
Autre	0	0

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

Figure N°16 : « La présentation des canaux de CI utilisées par l'entreprise »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°09.

- **Commentaire :** le tableau ci-dessus illustre les réponses de notre échantillon d'étude sur les canaux de CI utilisé par l'entreprise SIAD, nous constatons (10) réponses pour les canaux (écrit et électronique) avec un taux de 100% et (9) pour les canaux (orale/face à face) avec un taux de 90%.

D'après les résultats qu'on a obtenus dans ce tableau, on a remarqué que les canaux écrit et électronique facile et conforme au règlement de l'entreprise SIAD.

6 : Quels sont les supports de CI dans votre entreprise ?

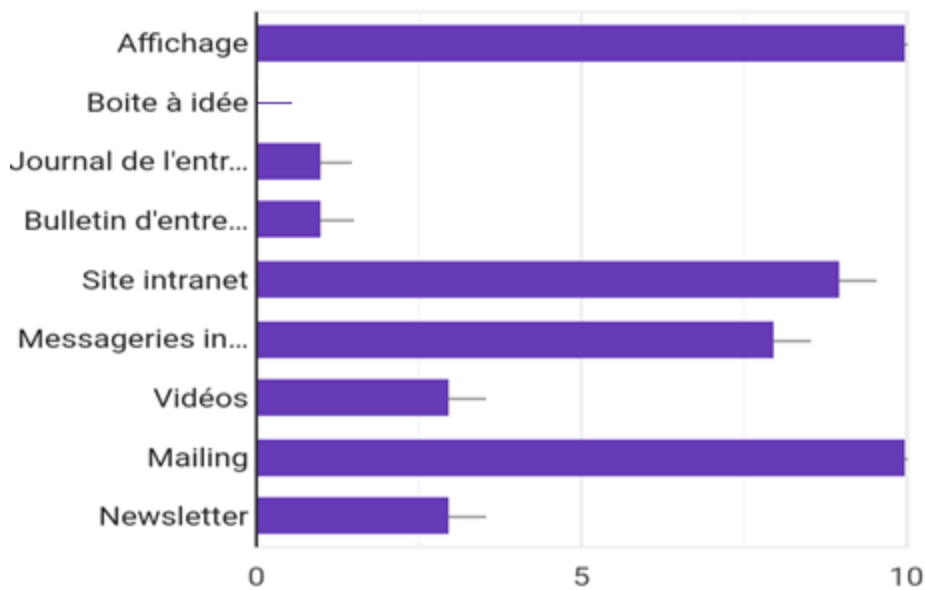
Tableau N°10 : « Les supports de CI de l'entreprise »

	réponses	Pourcentage
Affichage	10	100%
Boite à idée	0	0%
Journal de l'entreprise	1	10%
Bulletin d'entreprise	1	10%
Intranet	9	90%
Messageries instantanées	8	80%
Vidéos	3	30%
Mailing	10	100%
Newsletter	3	30%
Autre	0	0

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

Figure N°17 : « Présentation des supports de CI de l'entreprise »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°10.

- **Commentaire :** d'après les résultats réalisés nous constatons que (10) employés ont répondu par (l'affichage, mailing) avec un taux de 100%, suivi par (9) employés sur (le site intranet) avec un taux de 90%, ensuite (8) par (messageries instantanées) avec un pourcentage de 80%, et (3) par (vidéos, newsletter) avec un pourcentage de 30%, (1) pour (journal de l'entreprise, bulletin d'entreprise) avec un pourcentage de 10%, enfin (0) pour (la boîte à idée).

Les supports les plus utilisés par les employés de l'entreprise SIAD sont (l'affichage, mailing, le site intranet, messageries instantanées) dont ils facilitent la perception de l'information. Nous remarquons le manque de la boîte à idée.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

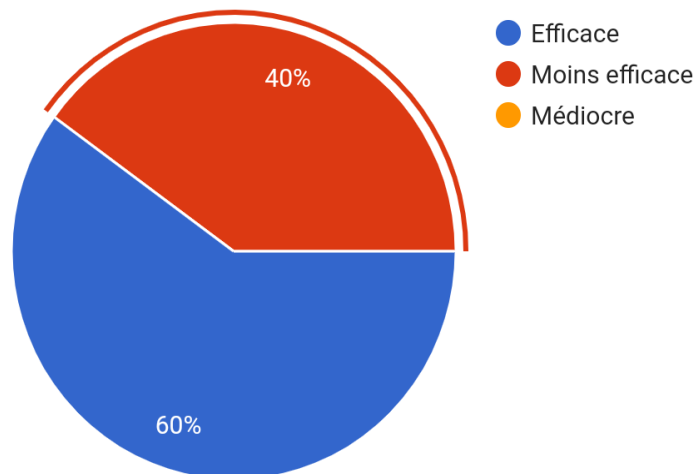
7 : Comment jugez-vous la CI de votre entreprise ?

Tableau N°11 : « Le jugement de CI de l'entreprise »

	Effectif	Pourcentage
Efficace	6	60%
Moins efficace	4	40%
Médiocre	0	0
Total	10	100%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°18 : « Le jugement de la CI de l'entreprise »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°11.

- **Commentaire :** nous constatons que la majorité des employés disent que le jugement de la CI est (efficace) avec un pourcentage de 60%, et la minorité (moins efficace) avec un pourcentage de 40%, et 0% pour médiocre.

De là nous déduisons que la CI est efficace au sein l'entreprise SIAD.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

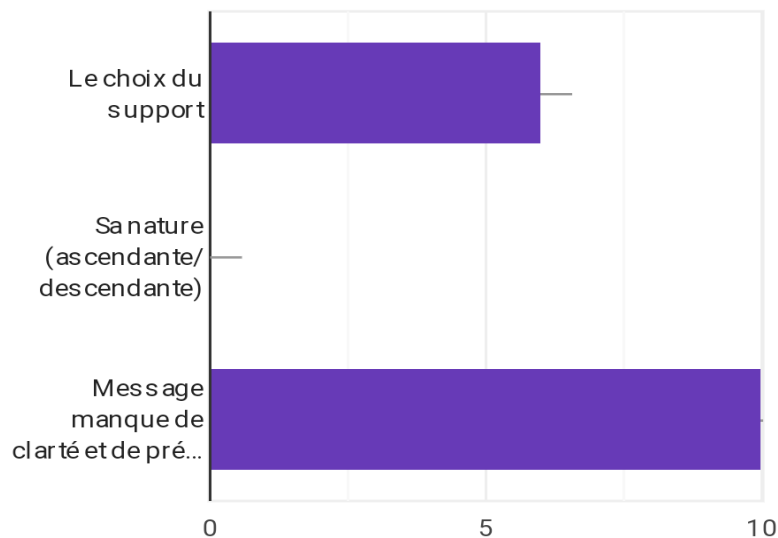
8 : Selon vous quels sont les obstacles d'une bonne CI au sien de l'entreprise ?

Tableau N°12 : « Les obstacles d'une bonne CI au sein de l'entreprise »

Les obstacles	réponses	Pourcentage
Le choix du support	6	60%
Sa nature (ascendante/descendante)	0	0
Message manque de clarté et de précision (argumenter les incertitudes)	10	100%
Autre	0	0

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°19 :« Présentation des obstacles d'une bonne CI au sein de l'entreprise »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°12.

- **Commentaire :** nous observons d'après les résultats que la majorité de ceux qu'on a enquêté (10) employés ont répondu sur message manque de clarté et de précision (argumenter les incertitudes) avec un taux de 100%, suivi par (6) par le choix du support avec un taux de 60%, avec (0) pour sa nature (ascendante/ descendante). Donc message manque de clarté et de précision (argumenter les incertitudes) et le choix du

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

support sont des obstacles qui cause la difficulté de déroulement d'une bonne CI au sein de l'entreprise SIAD.

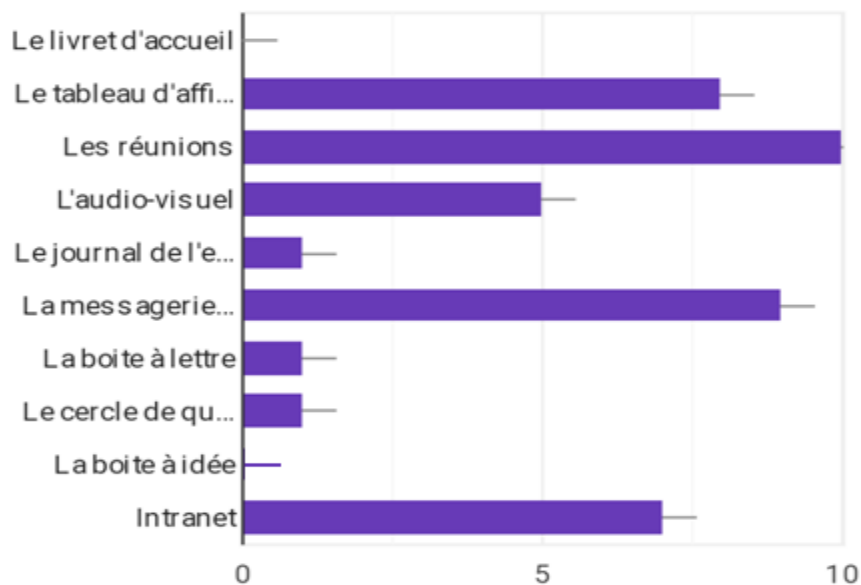
9: Quels sont les outils de la CI que votre entreprise utilise le plus souvent?

Tableau N°13 : « Les outils de la CI les plus utilisés au sein de l'entreprise »

Les outils	Réponses	Pourcentage
Le livret d'accueil	0	0
Le tableau d'affichage	8	80%
Les réunions	10	100%
L'audio-visuel	5	50%
Le journal de l'entreprise	1	10%
La messagerie électronique	9	90%
La boîte à lettre	1	10%
Le cercle de qualité	1	10%
La boîte à idée	0	0%
Intranet	7	70%
Autre	0	0

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°20 : « Présentation des outils de la CI les plus utilisés au sein de l'entreprise »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°13.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

➤ **Commentaire :** d'après les données de ce présent tableau, nous observons que la plupart des employés ont répondu sur réunions avec un taux de 100%, (9) réponses sur le tableau d'affichage avec un taux de 90%, et (8) réponses sur le tableau d'affichage avec un taux de 80%, suivi par (7) réponses sur la messagerie électronique avec un taux de 70%, en suite (5) réponses sur l'audio-visuel avec un taux de 50%, et (1) réponse pour la boîte à lettre le cercle de qualité avec un taux de 10%, enfin (0) pour le livre d'accueil et la boîte à idée.

Nous constatons que l'entreprise SIAD utilise souvent les réunions et les messageries électroniques comme les moyens de CI cela s'explique par la rapidité de disponibilité à tout moment.

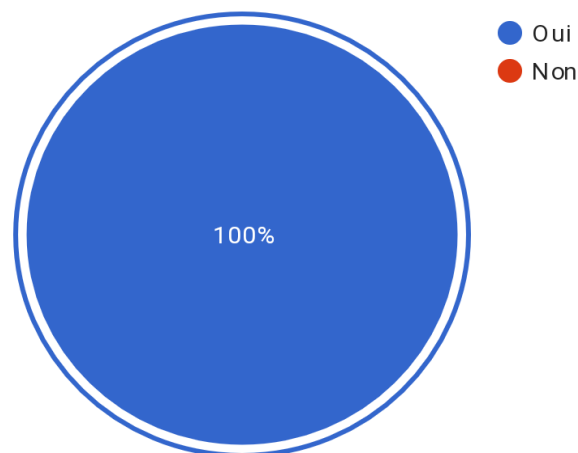
10 : La CI a-t-elle contribué au partage de l'information ?

Tableau N°14 : « la contribution au partage de l'information par la CI »

	Effectif	Pourcentage
Oui	10	100%
Non	0	0
Total	10	100%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°21 :« La présentation de la contribution de l'information par la CI »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°14.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

- **Commentaire :** dans cette figure nous remarquons que la totalité des salariés utilisent la CI au partage de l'information avec un taux de 100%, de là les technologies de l'information et de la CI facilitent la collecte et le partage des informations au sein de l'organisation SIAD.

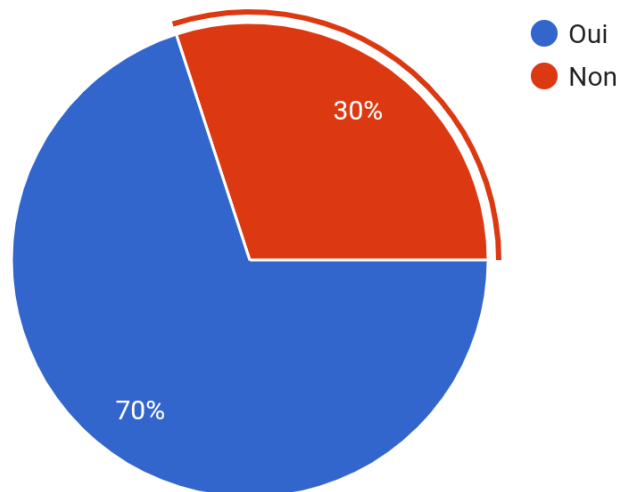
11 : Pensez-vous avoir la bonne information au bon moment ?

Tableau N°15 : « La réception de l'information au bon moment »

	Effectif	Pourcentage
Oui	7	70%
Non	3	30%
Total	10	100%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°22 : « Présentation de la réception de l'information au bon moment »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°15.

- **Commentaire :** le tableau ci-dessus montre que 70% des salariés disent que la réception de l'information elle est au bon moment par contre le reste disent que elle n'est pas au bon moment avec un taux de 30%.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

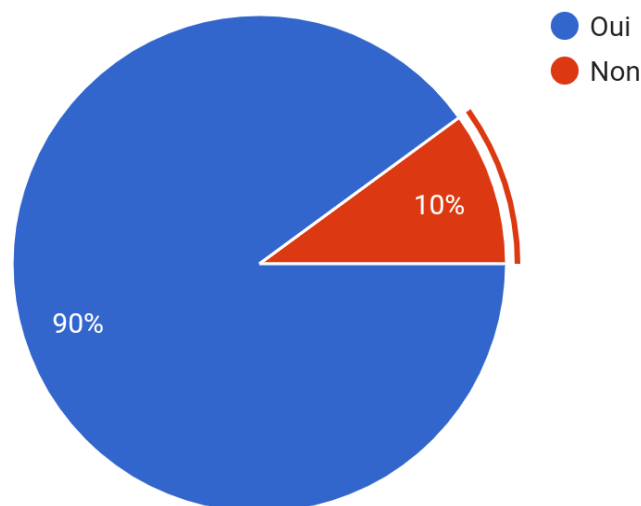
12 : Avez-vous déjà traité du sujet de la CI ?

Tableau N°16 : « L'existence d'un traitement de sujet de la CI dans l'entreprise »

	Effectif	Pourcentage
Oui	9	90%
Non	1	10%
Total	10	100%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°23 : « Présentation de l'existence d'un traitement de sujet de la CI dans l'entreprise »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°16.

- **Commentaire :** d'après les résultats nous constatons que 90% des employés ont déjà traité le sujet de CI dans l'entreprise et 10% des employés n'ont pas traité le sujet. Donc l'entreprise SIAD elle avait un avantage de bon déroulement de CI.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

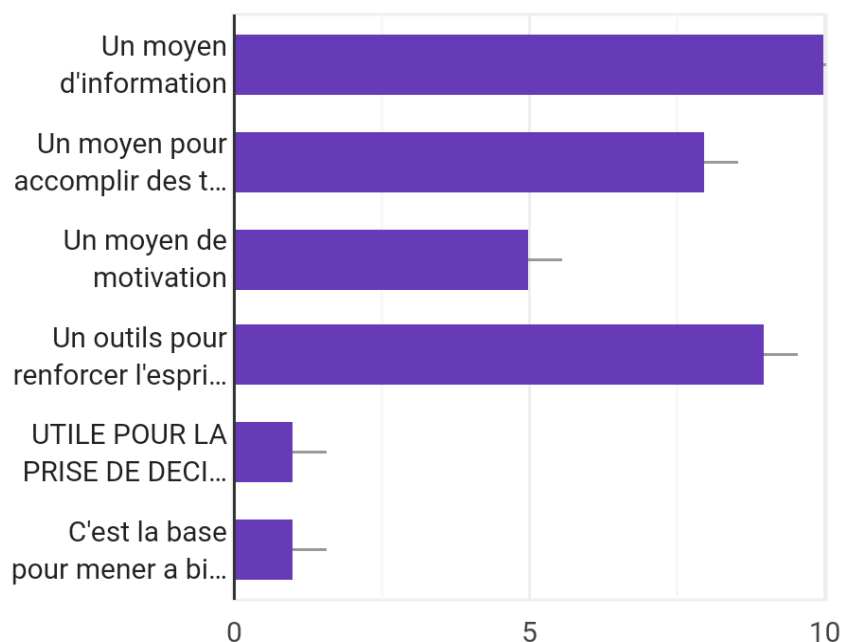
13 : Que représente la CI pour vous ?

Tableau N°17 : « La représentation de la CI pour le personnel de l'entreprise »

	Réponses	Pourcentage
Un moyen d'information	10	100%
Un moyen pour accomplir des tâches	8	80%
Un moyen de motivation	5	50%
Un outil pour renforcer l'esprit d'équipe	9	90%
Utile pour la prise de décision	1	10%
C'est la base pour mener à bien un projet collectif	1	10%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°24 : « La représentation de la CI pour le personnel de l'entreprise»



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°17.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

- **Commentaire :** nous constatons que la totalité des employés ont répondu sur un moyen d'information avec un taux de 100%, (9) sur un outil pour renforcer l'esprit d'équipe avec un taux de 90%, et (8) sur un moyen pour accomplir des tâches avec un taux de 80%, suivi par (5) sur un moyen de motivation, ensuite (2) sur autres, ils disent que la CI est un outil pour la prise de décision et aussi c'est la base pour mener à bien un projet collectif avec un taux de 10%.

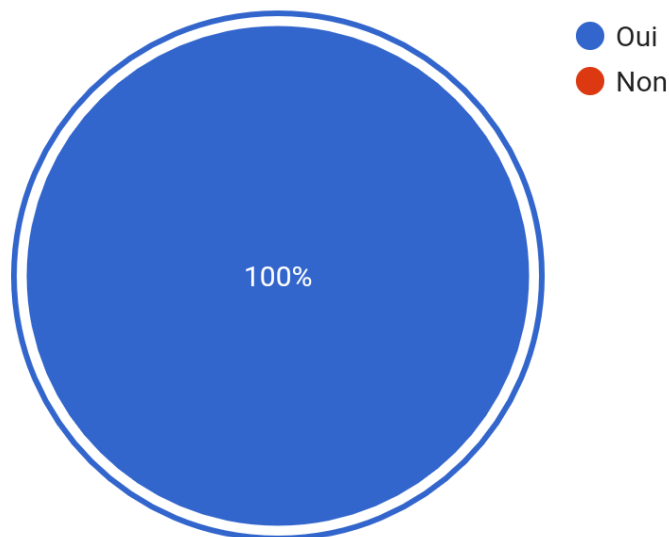
14 : Est-ce-que la CI influence sur votre entreprise ?

Tableau N°18 : « L'influence de la CI sur l'entreprise SIAD automobile »

	Effectif	Pourcentage
Oui	10	100%
Non	0	0
Total	10	100%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°25 : « L'influence de la CI sur l'entreprise SIAD automobile »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°18.

- **Commentaire :** nous remarquons que la CI influence sur l'entreprise avec un pourcentage de 100%. Donc elle permet une coordination les services, et aide a la prise de décision dans l'entreprise SIAD.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

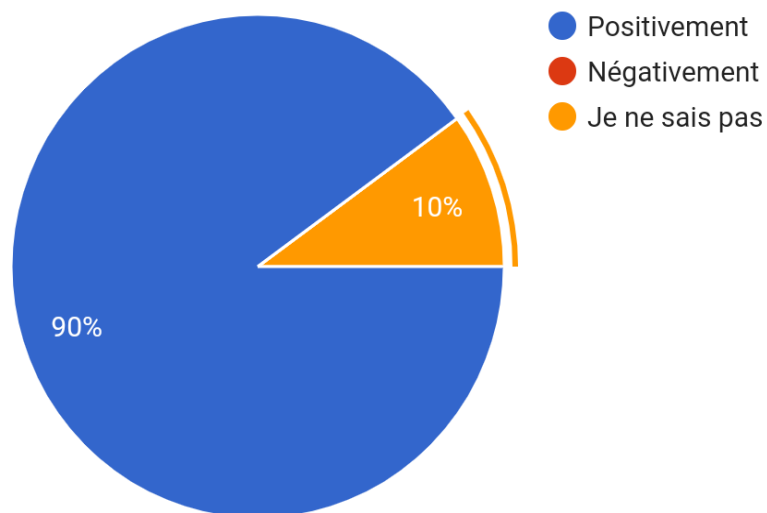
15 : Comment la CI a-t-elle influencé sur votre motivation ?

Tableau N°19 : « L'influence de la CI sur la motivation des salariés »

	Effectif	Pourcentage
Positivement	9	90%
Négativement	0	0
Je ne sais pas	1	10%
Total	10	100%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°26 : « L'influence de la CI sur la motivation des salariés »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°19.

- **Commentaire :** les données de tableau montrent que la majorité des salariés sont influencé par la CI sur leur motivation avec un pourcentage de 90% en effet, 10% ne savent pas. D'après ces résultats en constatent que la CI est vecteur de motivation au sien de l'entreprise SIAD.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

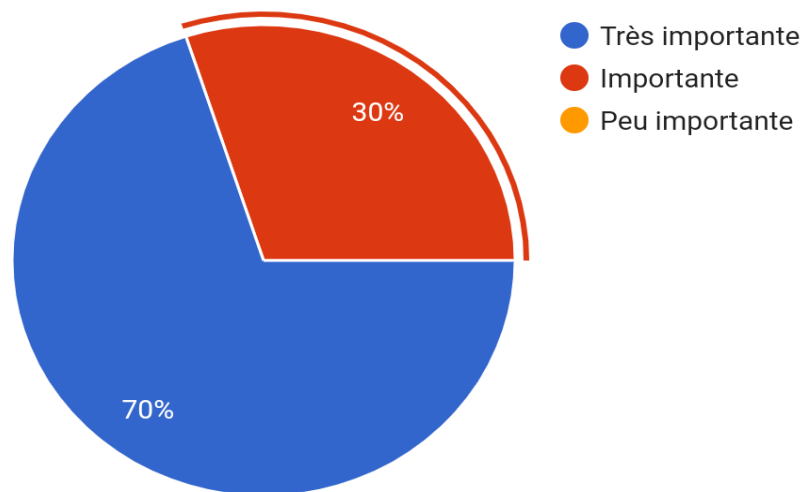
16 : Quelle est l'importance de la CI ascendante dans votre entreprise ?

Tableau N°20 : «L'importance de la CI ascendante dans l'entreprise SIAD »

	Effectif	Pourcentage
Très importante	7	70%
Importante	3	30%
Peu importante	0	0
Total	10	100%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°27 : « La présentation de l'importance de la CI ascendante dans l'entreprise SIAD »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°20.

- **Commentaire :** d'après les taux de réponse nous constatons que la CI est jugée 70% très importante, en suit 30% répondu qu'elle est importante.
Donc la CI est très importante dans l'entreprise SIAD.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

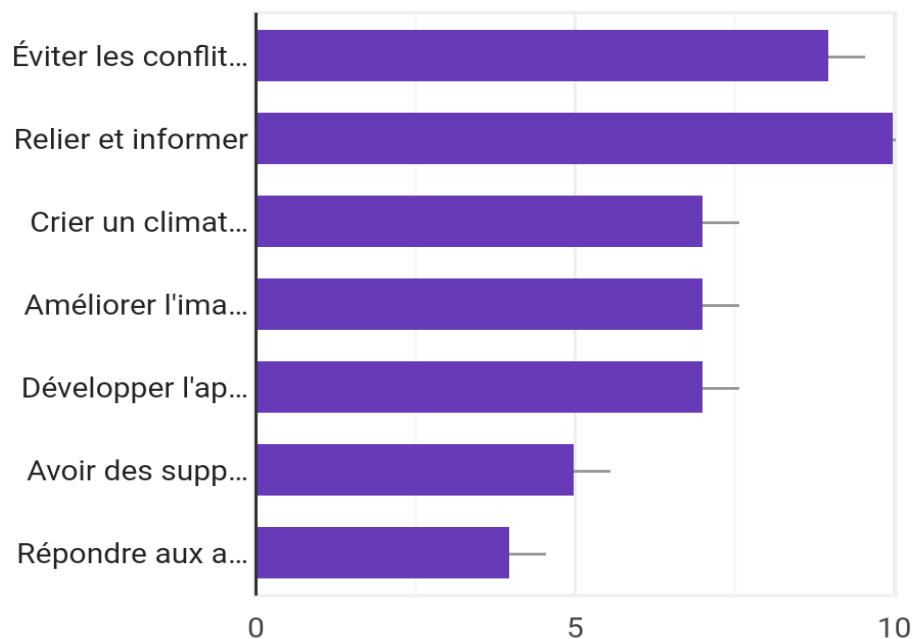
17 : Quels sont les objectifs de la CI ?

Tableau N°21 : « Les objectifs de la CI »

Les objectifs	Réponses	Pourcentage
Éviter les conflits et les obstacles	9	90%
Relier et informer	10	100%
Créer un climat de travail familial	7	70%
Améliorer l'image de l'entreprise	7	70%
Développer l'appartenance à l'entreprise	7	70%
Avoir des supports d'évaluations organisationnels	5	50%
Répondre aux attentes des salariés	4	40%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°28 : « La présentation des objectifs de la CI »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°21.

Commentaire : Nous constatons d'après les données de ce tableau que (10) employés pensent que l'objectif de la CI est de relier et informer avec un taux 100%, créer un

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

climat de travail, suivi par (9) pour éviter les conflits et les obstacles avec un taux de 90%, et (7) pour créer un climat de travail familial, améliorer l'image de l'entreprise et de développer l'appartenance à l'entreprise avec un taux de 70%, en suite (5) pensent que la fonction de la CI c'est d'avoir des supports d'évaluation organisationnelle avec un taux de 50%, et enfin (4) aux attentes des salariés avec un taux de 40%.

L'entreprise SIAD est une entreprise qui prend en charge ses salariés par le fait de leurs créer un climat de travail et de les informer sur tous les changements organisationnels.

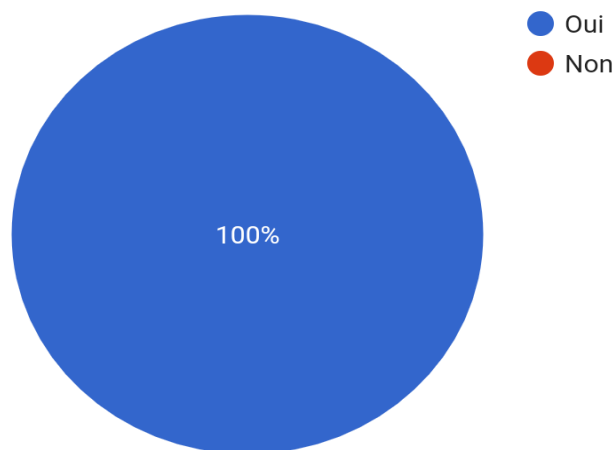
18 : Selon vous la CI est-elle stratégique ?

Tableau N°22 : «La CI est elle stratégique ? »

	Effectif	Pourcentage
Oui	10	100%
Non	0	0
Total	10	100%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°29 : « La CI est elle stratégique ? »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°22.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

- **Commentaire :** d'après les résultats observés on remarque que la totalité des salariés disent que la CI est stratégique avec un pourcentage de 100%. Car elle influence la prise de décision des décideurs et renforce la motivation des collaborateurs pour l'atteinte des objectifs stratégiques pour l'entreprise SIAD.

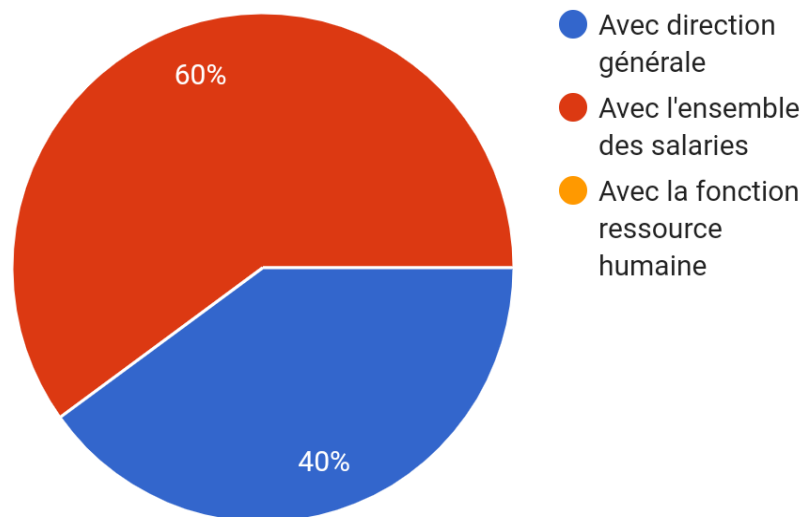
19 : Comment selon vous mettre en place une politique de CI ?

Tableau N°23 : « La mise en place d'une politique de CI »

	Effectif	Pourcentage
Avec direction générale	4	40%
Avec l'ensemble des salariés	6	60%
Avec la fonction ressource humaine	0	0%
Autre	0	0%
Total	10	100%

Source : Élaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°30 : « La présentation de la mise en place d'une politique de CI »



Source : Élaboré par nous même à partir de tableau N°23.

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

- **Communication :** ces résultats ont permis de s'assurer que la communication interne touche 60% avec l'ensemble des salariés, suivi par 40% avec la direction générale et 0% avec la fonction ressources humaines. Donc nous déduisons que la CI est pratiquée pour la gestion des salariés.

20 : Commentaire finale ?

- **Communication :** la CI est très importante au sein de l'entreprise SIAD car elle renforce l'esprit d'équipe, et elle permet une meilleure circulation des informations entre les différents salariés ainsi qu'avec la direction générale, elle permet aussi d'avoir l'information au moment opportun afin de prendre les décisions les plus efficaces.

3.2. La synthèse des résultats

Nous terminons cette section par une synthèse des données, collectées, tabulées, et interprétées. Nous déduisons après cette étude que les salariés de l'entreprise ont un âge majoritaire de 31 à 40 ans, et que la majorité d'entre eux sont des diplômés universitaires. Ils utilisent les moyens oraux, écrits et électroniques très souvent pendant leurs quotidiens, ils utilisent beaucoup plus les réunions, les emails, l'intranet et des affichages.

La plupart des salariés affirment que la CI de l'entreprise SIAD Automobile est efficace, parce qu'ils trouvent que l'information arrive au bon moment, Pour eux les obstacles majeurs d'une bonne CI au sein de l'établissement sont les messages qui ont un manque de clarté et de précision pourquoi ! Parce que ce genre de message augmente les incertitudes.

La CI contribue au partage de l'information, elle facilite une mise au courant généralisée, elle permet aux destinataires d'arriver à temps, un salarié témoigne que vu le rendement des salariés l'information circule bien dans l'entreprise.

Il trouve que la CI est un moyen d'information tout d'abord, un outil pour renforcer l'esprit d'équipe, un moyen d'accomplissement des tâches et des fois c'est un moyen de motivation.

La CI influence sur l'entreprise parce qu'elle favorise la sensibilisation, l'aide à la prise de décision, elle aide aussi pour faire un travail dans la réglementation et dans le respect, elle permet aussi une bonne coordination entre les différents services dans l'exécution des tâches

CHAPITRE III : La communication interne au sein de l'entreprise SIAD automobile

La grande majorité du personnel trouve que la CI influence positivement sur leurs motivations ce qui prouve que la CI est un vecteur de motivation dans l'entreprise SIAD Automobile

La plupart trouvent que la CI ascendante est très importante parce que leurs employeurs sont très attentifs. La totalité du personnel trouve qu'elle a pour objectif de relier et informer, la majorité pense qu'elle sert à éviter les conflits et les obstacles et d'autres pensent qu'elle sert à créer un climat de travail familial, améliorer l'image de l'entreprise, développer l'appartenance à l'entreprise et répondre aux attentes des salariés.

Tout le personnel du groupe SIAD Automobile affirme que la CI est stratégique, cela parce qu'elle renforce la motivation des salariés ce qui suit un bon travail, puis l'atteinte des résultats voulus de l'entreprise, un agent de maîtrise témoigne « la stratégie de l'entreprise est en bon déroulement lorsque la communication est bien circulée au niveau de tout les services, cela permet à l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés auparavant ».

Nous remarquons le manque du livret d'accueil et de la boîte à idée et que le traitement du sujet de CI est déjà fait.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons eu l'occasion de présenter l'entreprise SIAD à AZAZGA qui est une entreprise spécialisée dans la distribution de (pièces de rechange automobiles multimarques, outillages et des équipements professionnels dédiés aux secteurs automobiles et industriels, équipements de construction et de travaux publics, équipements de nettoyage, la distribution d'équipements de manutention et la maintenance automobile) ou nous avons pu effectuer notre stage pratique à fin de pouvoir répondre à la problématique posée.

Grace à l'entretien avec le personnel du groupe SIAD automobile, et le questionnaire établi avec un soin particulier aux questions posées, nous avons réalisé que la CI a un impact positif pour la motivation du personnel ce qui fait naître un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

En utilisant ses outils de communication, la CI assure une bonne arrivée de l'information au bon moment, elle assure une bonne gestion des conflits, et que d'après l'interprétation des résultats de l'enquête nous avons pu savoir le degré d'importance de cette communication.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Informé c'est faire savoir quelque chose à quelqu'un, le porter à sa connaissance, mais communiquer veut dire informer, et nous ne s'arrêtons pas là, c'est-à-dire on attend quelque chose de retour. C'est une action de mettre en liaison deux parties différentes pour conclure des résultats d'un sujet qui va les satisfaire tout les deux.

Nous déduisant deux types de communication de l'entreprise, la communication externe et la CI, la première vise les consommateurs, ses parties prenantes, le grand public, son environnement extérieur en général..., la seconde vise les RH de l'entreprise.

La communication externe a pour but de construire la notoriété de l'entreprise et de la faire connaître, de la rendre reconnue, d'avoir une image spécifique positive, d'être mieux acceptée politiquement, socialement et commercialement par son environnement. Elle a pour objectif de faire connaître son image puis ses multiples produits, faire aimer sa marque, ensuite faire agir les consommateurs.

Elle prend deux canaux celle des media ou la publicité, elle véhicule ses informations à travers (la presse, TV, radio, affichage, cinéma, internet...) et celle de hors media, dans ce cas l'entreprise fait référence aux (promotions de vente, relations publique, parrainage, mécénat, marketing direct...)

Cette communication ne peut pas être toujours à la hauteur, elle peut avoir des problèmes, des conflits, en cas de crises ou bien dans le cas des maux entendus, pour cela l'entreprise doit faire une bonne gestion pour que cette communication soit bonne. Elle doit être pédagogique, elle doit respecter les règles et valeurs du public et du consommateur ainsi que pour ses salariés, elle doit être positive, persuasive et convaincante.

La fin de 20ème siècle est considérée autant que l'époque de la communication que ce soit au niveau des techniques utilisées ou dans la quantité d'informations demandées pour les différentes activités, ce qui a beaucoup mené à appuyer l'importance de la communication, vu la rapidité de l'évolution, la complication et l'accru de volume des organisations, l'agrandissement de leur domination et exécutifs du travail. Ceci a mené la communication à s'éloigner de ses anciennes fonctions et de devenir autonome.

L'organisation, en plus de son occupation de son grand public extérieur de clients, de fournisseurs, après avoir mis le plan stratégique de la communication extérieur, elle doit encore mettre un plan stratégique pour la communication interne destiné à son groupe d'employés pour assurer l'arrivée de l'information et à faciliter son transfert entre les différentes parties prenantes de l'organisation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La CI est considérée comme une nécessité dont on ne peut s'en passer pour réaliser toutes les fonctions de l'organisation, planification, organisation, prise de décision. On ne peut pas imaginer le fonctionnement d'une activité sans la présence de l'information.

Elle vise l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise. En répondant aux attentes de celui-ci, elle favorise le développement de la créativité et de la productivité par la motivation.

La CI est divisée en trois types, descendante celle qui vient selon la hiérarchie du haut du directeur général au dernier salarié de l'entreprise, ascendante celle qui part du salarié à ces supérieurs par deux voies différentes soit par une voie formelle c'est-à-dire en passant du salarié à son supérieur jusqu'au directeur général, soit par une voie informelle dans ce cas le salarié est en contact direct avec le directeur général, le troisième type est la communication interactive, cette communication est faite en le personnel du même niveaux hiérarchique par exemple les salariés du service GRH.

La source de la CI, soit elle est la DG, la DC soit la DRH. Pour la DG, la CI a pour mission d'informer ses ressources sur les enjeux et les axes stratégiques de manière à ce que les changements organisationnels et comportementaux soient menés d'une façon réussie. Pour la DC ou structure équivalente, le personnel doit savoir quelle image l'entreprise veut diffuser à l'extérieur ainsi que les comportements à adopter sur le terrain en cohérence avec cette image. Pour la DRH, il faut permettre à chacun de connaître exactement sa position dans l'entreprise sur tous les niveaux : la formation, la rémunération, l'évaluation, la mobilité etc.

Elle comme toute communication d'entreprise à l'interne, doit segmenter ses cibles pour adapter ses messages tant dans la forme que dans le fond aux spécificités des publics concernés, pour cela elle utilise plusieurs outils de communication, nous citons les outils descendants, ascendants, managériaux et ceux d'intranet et audiovisuel.

Communiquer à l'interne a plusieurs finalités, parmi ces finalités nous avons la bonne compréhension, la bonne circulation de l'information, la confrontation dans ce cas tous les salariés doivent savoir leurs rôles et défendre leurs statuts, puis enfin une bonne cohésion entre eux qui favorise le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Lorsqu'une organisation est confrontée à une situation délicate, une situation de crise, il est indispensable qu'elle communique auprès de ses salariés pour les informer, leur expliquer la situation et, si possible, les faire adhérer aux décisions prises. La sincérité de la communication de la direction est un élément déterminant de l'efficacité de ces opérations. En résumé, la communication interne doit apporter des réponses favorables à toutes ces missions.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour répondre à notre problématique sur « Comment une communication interne peut elle contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise ? » nous pouvons enfin dire que cette communication est une nécessité insurpassable pour l'entreprise, elle permis d'atteindre ses objectifs à travers le transfère rapide des information, le climat familial construit dans l'entreprise, la transparence, le partage des objectifs avec ses salariés, à travers la motivation qu'elle donne aux salariés, parce que un salarié motivé veut dire 100% de sa rentabilité.

Durant notre période de stage, nous avons constaté qu'elle existe une CI au sein du groupe SIAD automobile, d'ailleurs c'est ce qu'on remarque à travers les relations entre les employés, respect, travail d'équipe, un environnement magnifique qui les motive toujours pour donner le maximum de leurs capacités pour ainsi l'atteinte les objectifs de l'entreprise, notre deuxième hypothèse est confirmé.

Selon l'entretien et le questionnaire que nous avons fait, nous avons déduit, que la source de la CI est la DG, c'est-à-dire elle n'a pas de service personnel, même la communication externe s'occupe uniquement de l'environnement externe et l'augmentation des ventes, nous avons aussi remarqué un manque de certains de CI dont (le livret d'accueil, et la boîte à idée), deux outils très importants le premier qui sert d'aide aux nouveaux salariés pour mieux s'adapter à l'entreprise et son environnement, le second qui sert d'aide pour l'entreprise parce que la boîte à idée sert à l'absorption de toute idée positive même du dernier salarié de l'entreprise, le manque de ces outils est un obstacle pour l'entreprise, ce qui confirme notre première hypothèse.

Nous ne dirons pas que la CI chez le groupe SIAD est négligée comme la plupart des entreprises Algériennes, mais elle n'est pas valorisée comme il le faut, c'est-à-dire qu'on ne lui a pas donné sa vraie valeur, nous proposons une mise en place d'un service CI qui s'occupera d'une bonne communication dans l'entreprise, surtout l'amélioration de ces outils manquants, pour cela nous proposons de lire la 3^{eme} sections du Chapitre II intitulé « les mécanismes de mise en place d'une politique de CI ».

Pour cela une démarche de CI nécessite une volonté tout d'abord, la transparence, la clarté, la rapidité, l'écoute, l'anticipation... Il faut mettre en place un responsable de CI qui prouve certaines qualités comme savoir écouter, pouvoir dialoguer, quelqu'un qui inspire confiance... Il faut aussi construire une stratégie de CI qui différencie entre la communication descendante, ascendante et interactive avec leurs outils, il faut faire un audit de CI, et enfin mettre un plan final.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage

1. A.Chirouze, Yves Chirouze, « Introduction au marketing », édition Foucher, Paris, 2001.
2. BROCHAND. LENDREVIE « le nouveau publicitor », édition DALLOZ, 2001.
3. B.MICHALON et autres « action commerciale », édition BREAL, 1999.
4. Claude. DEMEURE, « Aide-mémoire marketing », 5^{eme} édition, DALLOZ, Paris, 2005.
5. Claude. DEMEURE « Aide mémoire marketing » 6^{eme} édition, Dunod, Paris.2007.
6. J.DURAND, « Les domaines de la communication », édition Dunod, Paris, 1981.
7. Jean-Marc DÉCAUDIN, Afifa BOUGUERRA, « La Communication Marketing Intégrée », 4eme édition, Paris, 2011.
8. Judith LAZAR, « la science de la communication », édition Dahleb, Paris, 1993.
9. J. LENDREVIE, D. LINDON, « Mereator », Dunod, Paris, 2006.
10. Richard. BREARD, Pierre. PASTOR, « GESTION DES CONFLITS » 4^{eme} édition, Dunod, Paris,
11. L. DEMONT-LOGOL, A. KEMPF, M. RAPIDEL, CH. SCIBETTA, « Communication des entreprises », 2^{eme} édition, ARMAND COLIN, Paris, 2006.
12. Marie camille .DEBOURG, J.CLAVELIN, O.FERRIER, « Pratique du marketing », 2eme édition, Berti édition, Alger, 2004.
13. M.DOUSSY, « Information & communication », Bréal édition, Rosny-sous-Bois, 2005.
14. Maurice THEVENET, Cécile DEJOUX, Eléonore MARBOT, Anne-Françoise BENDER, « Fonction RH Politique, métiers et outils des ressources humaines », 2^{eme} édition, Pearson Education, Pris, 2009.
15. Nicole. ALMEIDA, « la communication interne de l'entreprise », 3^{eme} édition, DUNOD, Paris, 2002.
16. Nicole. d'ALMEIDA, Thierry. LIBAERT, « la communication interne de l'entreprise », 1^{er} édition, Dunod, Paris, 2002.
17. Nicole ALMEIDA, Thierry LIBAERT, «La communication interne de l'entreprise» 3^{eme} édition, DUNOD, Paris, 2003.
18. Nicole d'ALMEDIDA et Thierry LIBAERT, « La communication interne des entreprises », 7eme édition, Dunod, Paris, 2014.

19. Philippe. KOTLER, Kevin. KELLER, Delphin. MANCEAU, « marketing management », 14^{ème} édition, Pearson Paris, 2012.
20. Philippe. KOTLER, Kevin. KELLER, Delphine. MANCEAU, « marketing management », 12^{ème} édition, Pearson, Paris, 2015.
21. Philippe. Morel, « La communication d'entreprise » 3^{ème} Édition, Vuibert, Paris, 2005.
22. Philippe MALAVAL, Jean-Marc DECAUDIN avec la collaboration de Christophe BENAROYA, « Pentacom, communication : théorie et pratique », Pearson Education, Paris, 2005.
23. Roger AÏM , « La gestion de projet », 3^{ème} édition, Paris, 2012.
24. R. TILLMAN et C.A. KIRKPATRICK, « Promotion : communication en marketing », Presses de L'Université du Québec, Montréal, 1975.
25. Thierry LIBAERT, Marie-Hélène WESTPHALEN, « Communicator communication d'entreprise », 6^{em} édition, Dunod, Paris, 2012.

Mémoire

1. Oloukoi loic Nolwenn Dany, « la communication interne comme moyen de cohésion au sein de l'organisation », Option Gestion des ressources humaines.
2. L. AMLIGH, « La CI et son impacte sur l'amélioration de la qualité de service bancaire », master en science commercial, 2017.

Article

1. Cara Williams, «l'évolution des communications», Pdf. www150.statcan.gc.ca

Sites internet

1. <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/echantillonnage-304247.htm>

ANNEXES

ANEXE 1

Questionnaire de fin d'étude sur l'essai de la mise en place d'une politique de communication interne au sein l'entreprise.

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master sur l'essai de la mise en place d'une politique de communication interne au sein de l'entreprise cas SIAD Automobile nous vous saurions gré de reprendre à ce présent questionnaire. Les résultats de ce travail sont strictement scientifiques et pédagogiques et l'anonymat est garanti. A l'issue de nos différents traitements, vous serez distribués des résultats obtenus qui serviront pour l'entreprise.

1- Sexe ? *

Une seule réponse possible.

Homme

Femme

2- Age ? *

Une seule réponse possible.

Moins de 20 ans

20-30

31-40

Plus de 40 ans

3- Niveau d'instruction ? *

Une seule réponse possible.

Sans niveau

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

4- Quelle est votre catégorie socio-professionnelle dans l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

Cadre

Agent de maîtrise

Exécutent
Autre :

5- Quels sont les différents canaux de communication utilisés par l'entreprise ? *

Plusieurs réponses possibles.

Oral/face à face
Ecrit
Electronique
Autre :

6- Quels sont les supports de communication interne dans votre entreprise ? *

Plusieurs réponses possibles.

Affichage
Boîte à idée
Journal de l'entreprise
Bulletin d'entreprise
Site intranet
Messageries instantanées
Vidéos
Mailing
Newsletter
Autre :

7- Comment jugez-vous la communication interne de votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

Efficace
Moins efficace
Médiocre

8- Selon vous quels sont les obstacles d'une bonne communication interne au sein de l'entreprise? *

Plusieurs réponses possibles.

Le choix du support
Sa nature (ascendante/descendante)

Message manque de clarté et de précision (argumenter les incertitudes)

Autre :

9- Quels sont les outils de communication interne que votre entreprise utilise le plus souvent?*

Plusieurs réponses possibles.

Le livret d'accueil

Le tableau d'affichage

Les réunions

L'audio-visuel

Le journal de l'entreprise

La messagerie électronique

La boîte à lettre

Le cercle de qualité

La boîte à idée

Intranet

Autre :

10- La communication interne a-t-elle contribué au partage de l'information ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

Si oui, comment? ; Si non, pour quoi? *

11- Pensez-vous avoir la bonne information au bon moment ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

12- avez-vous déjà traité du sujet de la communication interne ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

13- Que représente la communication interne pour vous ?*

Plusieurs réponses possibles.

- Un moyen d'information
- Un moyen pour accomplir des tâches
- Un moyen de motivation
- Un outil pour renforcer l'esprit d'équipe
- Autre :

14- Est-ce-que la communication interne influence sur votre entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

Si oui, comment? ; Si non, pour quoi? *

15- Comment la communication interne a-t-elle influencé sur votre motivation ? *

Une seule réponse possible.

- Positivement
- Négativement
- Je ne sais pas

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

Une seule réponse possible.

- Très importante
- Importante
- Peu importante

17- Quels sont les objectifs de la communication interne ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Éviter les conflits et les obstacles
- Relier et informer
- Créer un climat de travail familial
- Améliorer l'image de l'entreprise
- Développer l'appartenance à l'entreprise

Avoir des supports d'évaluations organisationnels

Répondre aux attentes des salariés

18- Selon vous la communication interne est-elle stratégique ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

19- Comment selon vous mettre en place une politique de communication interne ? *

Une seule réponse possible.

Avec direction générale

Avec l'ensemble des salariés

Avec la fonction ressource humaine

Autre :

20- Commentaire finale ? *

.....

Table Des Matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction Générale..... 1

Chapitre I : La communication au sein de l'organisation

Introduction..... 6

Section 01 : Du concept de la communication..... 6

1.1. Définition, évolution et les modèles de la communication..... 6

1.1.1. Définition de la communication 6

1.1.2. Evolution de la communication 7

1.1.3. Les modèles de communication..... 9

1.1.3.1. Les trois modèles de communication..... 9

A. Le modèle de communication de LASWELL..... 9

B. Le modèle de communication de SHANNON et WEAVER..... 10

C. Le modèle de communication de WIENER..... 12

1.2. Le processus de la communication 13

1.2.1. Le processus de perception..... 13

1.2.2. Le processus d'influence de la communication..... 14

1.2.2.1. Prise de conscience..... 15

1.2.2.2. La connaissance 15

1.2.2.3. L'attrait 15

1.2.2.4. Préférence..... 15

1.2.2.5. La conviction..... 15

1.2.2.6. L'achat 15

1.3. Les Objectifs de la communication 16

1.3.1. Objectifs cognitifs (Faire connaître).....	17
1.3.2. Objectifs affectifs (Faire aimer)	17
1.3.3. Objectifs conatifs (Faire agir)	17

Section 02 : La communication au sein de l'organisation.....19

2.1. La stratégie de la communication.....	19
2.1.1. La phase d'investigation.....	19
2.1.2. Phase de réflexion.....	20
2.1.3. La phase d'action.....	21
2.1.3.1. L'axe de communication.....	21
2.1.3.2. Les thèmes des messages	21
2.1.3.3. Le choix des moyens.....	22
2.1.3.4. Le plan d'action.....	22
2.1.4. Le budget.....	23
2.1.5. Contrôle.....	23
2.2. Les types de la communication.....	23
2.2.1. Les types de communication selon le but poursuivi.....	24
2.2.1.1. La communication commerciale	24
2.2.1.2 La communication institutionnelle (corporate)	24
2.2.2. Selon les canaux de communication.....	25
2.2.2.1. La communication media ou (la publicité).....	25
2.2.2.2. La communication hors media	26
2.2.3. Selon le public visé	26
2.1.3.1. La communication interne.....	26
2.2.3.2. La communication externe.....	27
2.3. Les enjeux de la communication	28
2.3.1. L'enjeu informatif.....	28
2.3.2. L'enjeu de positionnement ou (enjeu identitaire).....	29
2.3.3. L'enjeu d'influence ou (enjeu de mobilisation)	29
2.3.4. L'enjeu relationnel	29
2.3.5. L'enjeu normatif.....	29

Section 03 : La gestion de la communication au sien de l'organisation et Le rôle des managers dans la réussite d'une politique des ressources humaines

.....**30**

3.1. Les règles de la communication en situation de conflit.....30

3.1.1. Etre pédagogue..... 30

3.1.2. Respecter les règles et valeurs..... 31

3.1.3. Etre positif..... 32

3.2. Les techniques de la communication..... 33

3.2.1. Être persuasif..... 33

3.2.1.1. La force d'inertie de la sélection d'informations..... 33

3.2.2. Argumenter..... 33

3.2.2.1. Arguments liés à la cause 34

3.2.2.2. La description ou la définition d'une situation 34

3.2.2.3. L'argument portant sur l'efficacité..... 34

3.2.2.4. L'argument de l'autorité 34

3.2.2.5. Le dilemme comme argument 34

3.2.2.6. L'argument reposant sur des inférences..... 35

3.2.2.7. L'argument des efforts ou des sacrifices..... 35

3.2.2.8. Arguments qui passe par les exemples et parle à mesure 35

3.2.2.9. La comparaison comme argument..... 35

3.2.3. Affirmer avec insistance, réitérer 36

3.2.4. Déjouer la contradiction 37

3.2.5. Savoir faire rêver, toucher..... 39

3.3. Le rôle des managers dans la réussite d'une politique de ressources humains 39

3.3.1. Rôles RH dits classiques 39

3.3.2. Nouveaux rôles RH..... 40

Conclusion.....41

Chapitre II : Place de la communication interne au sein des organisations

Introduction43

Section 01 : La communication interne et le lien entre communication interne et GRH.....43

1.1. Définition de la communication interne	43
1.2. La source de la communication interne.....	44
1.3. Cible de la communication interne.....	44
1.4. Les objectifs de la communication interne	45
1.4.1. Informer.....	45
1.4.2. Motiver.....	46
1.4.3. Fédérer.....	46
1.5. Le lien entre communication interne et DRH.....	47
1.5.1. Les trois niveaux de la DRH.....	48
1.5.2. Recrutement, augmentation et communication.....	48

Section 02 : Outils et finalités de communication interne49

2.1. Les outils de la communication interne	49
2.1.1. Les outils descendants.....	49
2.1.1.1. Le journal d'entreprise.....	49
2.1.1.2. La revue de presse.....	49
2.1.1.3. La plaquette de présentation.....	50
2.1.1.4. Le livret d'accueil.....	50
2.1.1.5. Le journal électronique.....	51
2.1.1.6. L'agence d'information	51
2.1.1.7. Le pôle de ressources en communication interne.....	52
2.1.1.8. Le journal téléphoné.....	52
2.1.2. Un outil ascendant.....	53
2.1.2.1. La boîte à idées.....	53
2.1.3. Les outils managériaux	53
2.1.3.1. La note de service	53
2.1.3.2. La documentation	53
2.1.3.3. Le panneau d'affichage	54
2.1.3.4. L'entretien individuel.....	54
2.1.3.5. La gestion des réunions	55
2.1.3.6. Le rôle de l'encadrement.....	55

2.1.3.7. La présence sur le terrain	56
2.1.3.8. La communication de proximité.....	56
2.1.3.9. Le management baladeur	57
2.1.3.10. Les réunions interservices	58
2.1.3.11. Les événements internes.....	58
2.1.4. Intranet et audiovisuel.....	59
2.1.4.1. Les communications électroniques.....	59
2.1.4.2. Les réseaux sociaux.....	60
2.1.4.3. L’audiovisuel	60
2.2. Les finalités de la communication interne.....	60
2.2.1. La compréhension.....	60
2.2.2. La circulation	61
2.2.3. La confrontation	61
2.2.4. La cohésion	61
Section 03 : Les mécanismes de mise en place d’une politique de communication interne.....	62
3.1. La démarche de communication interne.....	63
3.1.1. La volonté.....	63
3.1.2. La transparence.....	63
3.1.3. La clarté.....	63
3.1.4. La rapidité.....	63
3.1.5. Le long terme	64
3.1.6. La ténacité	64
3.1.7. Écoute et échange	64
3.1.8. Anticiper	64
3.2. Les acteurs de la communication interne	65
3.2.1. Le responsable de la communication interne	65
3.2.2. Les cadres hiérarchiques.....	65
3.2.3. L’ensemble des salariés.....	66
3.3. Les étapes de mise en œuvre d’une politique de communication interne... ..	66
3.3.1. Répertorier les raisons de la politique de communication interne.....	66

3.3.2. Inventorier les moyens existants.....	67
3.3.3. Repérer les besoins.....	67
3.3.4. Bâtir une stratégie.....	67
3.4. Les trois types de communication interne.....	67
3.4.1. La communication descendante.....	67
3.4.2. La communication ascendante.....	69
3.4.2.1. Les acteurs.....	69
3.4.2.2. Les principaux outils.....	70
3.4.3. La communication interactive.....	70
3.5. Les enquêtes et sondages.....	71
3.6. L’audit de communication interne.....	72
3.6.1. L’étude des motifs de l’audit.....	72
3.6.2. Le bilan.....	72
3.6.3. Le diagnostic.....	72
3.6.4. La publication des résultats.....	73
Conclusion.....	73

Chapitre III : La communication au sein de l’entreprise SIAD automobile

Introduction.....75

Section01 : Présentation de l’ETS SIAD Automobiles SPA.....75

1.3. Présentation de l’entreprise SIAD Automobiles.....	76
1.1.1. La fiche technique de SIAD.....	76
1.1.2. Ses activités.....	76
1.1.3. Son historique.....	76
1.1.3.1. Evolution au fil du temps.....	77
1.1.4. Sa mission, sa vision et sa philosophie.....	78
1.1.4.1. Sa mission.....	78
1.1.4.2. Sa vision.....	78
1.1.4.3. Sa philosophie.....	79
1.1.5. Ses valeurs et ses attitudes.....	79
1.1.5.1. Le respect et l’humanisme.....	79

1.1.5.2. L'intégrité l'honnêteté et la transparence	79
1.1.5.3. L'esprit d'équipe	79
1.1.5.4. L'innovation et le progrès	79
1.1.5.5. Le partage et la solidarité	79
1.4. L'organigramme de l'entreprise.....	80
Section 02 : présentation de l'étude.....	81
2.1. Définition de l'enquête	81
2.1.1. L'objectif de l'enquête	81
2.1.2. Types d'enquêtes	81
2.1.2.1. Enquête face à face	82
2.1.2.2. Enquête par correspondance	82
2.2. Définition du questionnaire	82
2.2.1. Les types de questionnaire	82
2.2.1.1. Questions ouvertes	83
2.2.1.2. Questions fermées	83
2.2.1.3. Echelles à catégories spécifiques	83
2.2.2. L'objectif de questionnaire	83
2.2.3. Le plan de l'échantillonnage.....	83
2.2.4. Population et échantillonnage.....	84
2.2.4.1. Un échantillonnage	84
2.2.4.2. L'échantillon	84
2.2.4.3. Taille de l'échantillon.....	84
2.2.5. Le pré-test.....	85
2.2.6. Mode d'administration de questionnaire	85
2.2.7. Méthodes de traitement des résultats	85
2.3. La présentation de l'enquête.....	85
Section 03 : Analyse, interprétation et récolte des résultats	86
3.1. Analyse et interprétation des résultats.....	86
3.1.1. Réponse et interprétation.....	86

3.2. 3.2. La synthèse des résultats.....	106
--	-----

Conclusion.....	107
------------------------	------------

Conclusion générale.....	108
---------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

RESUME

La communication interne est considérée comme une nécessité dont on ne peut s'en passer pour réaliser toutes les fonctions de l'organisation, planification, organisation, prise de décision. On ne peut pas imaginer le fonctionnement d'une activité sans la présence de l'information.

Elle vise l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise. En répondant aux attentes de celui-ci, elle favorise le développement de la créativité et de la productivité par la motivation.

Nous pouvons enfin dire que cette communication interne est une nécessité insurpassable pour l'entreprise, lorsqu'une organisation est confrontée à une situation délicate, une situation de crise, il est indispensable qu'elle communique auprès de ses salariés pour les informer, leur expliquer la situation et, si possible, les faire adhérer aux décisions prises. La sincérité de la communication de la direction est un élément déterminant de l'efficacité de ces opérations. En résumé, la communication interne doit apporter des réponses favorables à toutes ses missions.

Mots clés : communication, communication interne, information, Groupe SIAD automobile.

ABSTRACT

Internal communication is considered to be a requirement that cannot be done without in order to carry out all the functions of the organization, planning, organizing, decision-making. You cannot imagine the functioning of an activity without the presence of information.

It aims to ensure that the personnel adhere to the objectives of the company. By meeting their expectations, it promotes the development of creativity and productivity through motivation.

We can finally say that this internal communication is an unsurpassable necessity for the company, when an organization is confronted with a delicate situation, a crisis situation, it is essential that it communicates with its employees to inform them, explain to them the situation and, if possible, get them to adhere to the decisions taken. The sincerity of management's communication is a determining factor in the effectiveness of these operations. In short, internal communication must provide favorable responses to all his missions.

Keywords : communication, communication interne, information, Groupe SIAD automobile.