

# Plan

## ***Introduction***

### ***Chapitre1 : La communication interne dans l'entreprise***

#### ***Section1 : Définition de la communication interne***

##### **I. Communication : essai de définition**

##### **II. Définition de la communication interne**

- 1) *Dans un état d'esprit marketing*
- 2) *Dans un état d'esprit managérial*

#### ***Section 2 : Le rôle de la communication interne dans l'entreprise***

##### **I. Champ d'application de la communication interne**

##### **II. Place de la communication interne dans l'organisation**

##### **III. Formes de la communication interne**

##### **IV. Les objectifs de la communication interne**

#### ***Section 3 : Mise en œuvre de la communication interne***

##### **I. Le plan de communication**

##### **II. Les moyens de communication interne**

##### **III. Obstacles à la communication interne**

### ***Chapitre2 : Cas pratique (Al Omrane Fés)***

##### **I. Présentation générale**

##### **II. Diagnostic de la communication interne**

##### **III. Recommandations**

## ***Conclusion***

### ***Bibliographie***

### ***Webographie***

### ***Annexes***

# Introduction

Si l'on reconnaît que les ressources humaines constituent l'essentiel vecteur pour garantir le développement de l'entreprise et l'élément clé reflétant son image à l'extérieur, il devient logique de communiquer vers les Hommes afin que ces derniers se sentent pris en considération et pour que l'image véhiculée à l'extérieur ne soit pas détériorée par des propos négatifs.

En effet, et pour permettre à l'entreprise de survivre dans la conjoncture actuelle, la communication occupe aujourd'hui une position stratégique.

Sur le plan général, la communication, en affirmant l'identité de l'entreprise, vise à répondre aux besoins d'appartenance et de contribution des Hommes qui forment son environnement socio-économique (Personnel, consommateur, clients...).

En cohérence avec l'identité de l'entreprise, la communication à une double action :

- Au niveau externe ; elle vise à développer l'image de marque de l'entreprise auprès de ses clients et à faire connaître ses produits et/ou services ;
- Au niveau interne, et en cohérence avec son image externe, la communication 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.

Il est important de bien comprendre le système dans lequel le personnel s'inscrit. On sait aujourd'hui à quel point les publics internes de l'entreprise ne sont plus des publics passifs. Les rapports hiérarchiques sont énormément transformés au profit de rapports plus horizontaux et moins formels. Par ailleurs, la dynamique générée par l'organisation (création de postes, changement de stratégie, recrutement, compétition aux postes...) rend le personnel beaucoup plus vigilant et attentif à tout ce qui se passe au niveau de l'entreprise. De ce fait, il est de plus en plus demandeur d'informations et de moyens d'information. Il y a donc toujours une information qui circule dans l'entreprise, et si l'on veut minimiser les risques, mieux vaut gérer cette information que laisser la place aux rumeurs ou à des informations non fondées ou déformées.

Compte tenu du rôle stratégique de la communication interne, ses missions sont situées à la croisée de trois grandes fonctions à savoir : la Direction Générale, la Direction de la Communication et la Direction des ressources humaines.

Pour la Direction Générale, la communication interne a pour mission d'informer 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 Direction de la communication 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 Direction des ressources humaines, 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.

En résumé, la communication interne doit apporter des réponses favorables à toutes ces missions.

Dans le présent travail, on va s'intéresser plus particulièrement à la communication interne en tant que moyen d'action dans le Management des Ressources Humaines précisant ainsi son importance dans ce domaine en prenant le cas d' « *Al Omrane Fès* ».

## **Chapitre1 : La communication interne dans l'entreprise**

### **Section1 : Définition de la communication interne**

#### **I. Communication : essai de définition**

La définition de la communication à évoluer avec le temps selon l'importance accordée à ce terme. En effet, au cours du 14<sup>ème</sup> siècle le mot communication signifiait « participer à », ce n'est qu'au 16<sup>ème</sup> siècle que le mot à engendré dans sa signification le sens de « **partage d'une information** » et par la suite le sens de « transmission ». Le terme est n'est apparu dans le vocabulaire scientifique qu'au 20<sup>ème</sup> siècle, ainsi « le petit Larousse » définit la communication comme « **le fait d'établir une relation avec autrui** »<sup>1</sup>.

On peut donc déduire qu'il s'agit d'une relation basée sur un transfert d'informations, d'une part, (émission) et l'acceptation de ces informations d'autre part (réception). Ainsi, on peut emprunter la définition suivante : « **la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur** »

#### **II. Définition de la communication interne**

On attend de la communication interne, qu'elle **informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché** .... Cette attente concerne autant la direction générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise, autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire.

La communication interne a pour principal objectif de **valoriser la culture de l'entreprise** et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise ; elle est transversale aux autres formes de communication de l'entreprise comme la communication de crise ou externe.

##### **1) Dans un état d'esprit marketing**<sup>2</sup>

Il est nécessaire de considérer l'entreprise et ses acteurs comme un marché, de développer un état d'esprit marketing et d'en utiliser les techniques.

<sup>1</sup> ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises », Éd. BREAL, 1996.

<sup>2</sup> ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises », Éd. BREAL, 1996.

La responsabilité de la communication interne est de faire comprendre et partager la stratégie d'entreprise au public interne des salariés, pour lui permettre une bonne réactivité individuelle et de faciliter les synergies. A partir des besoins recensés, elle produira les supports et les actions nécessaires, puis utilisera les réseaux humains ou matériels adaptés pour les distribuer.

Pour la communication interne, le produit à vendre est « la connaissance de l'entreprise ». Pour chaque salarié, le produit à acheter est « la connaissance de l'entreprise », qui lui permettra de mieux comprendre ce qu'il fait et ce qu'il doit faire. L'offre d'informations doit être variée au niveau des canaux de distribution pour toucher les différents publics de salariés. Elle doit également circuler vers les salariés et entre les salariés, en commençant bien sûr par la faire remonter pour mieux comprendre son marché.

Faire « remonter » l'information : La communication ascendante permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise. C'est un outil qui peut être évalué par la capacité d'une entreprise à écouter son personnel. De la même manière qu'un responsable marketing essaye de cerner les besoins du marché, il faut savoir écouter et comprendre le marché interne. Des audits ponctuels de communication ou d'image permettent d'ajuster les messages, de répéter les informations et de valider la compréhension. Des enquêtes d'opinion servent à mesurer les attentes des salariés et les évolutions de celles-ci.

Il est important de ne pas oublier de prendre en compte les observations faites par les responsables du service RH et les cadres.

Ce travail d'enquête implique que le responsable de la communication doit rapporter à la direction générale les informations recueillies, et ainsi proposer certaines préconisations.

Faire « redescendre » l'information : A la recherche d'une dispersion efficace de l'information « vers le bas », il a été indispensable de trouver des moyens de communication directs avec le personnel.

Ces modes d'expression doivent être variés.

Ils ont pour but de :

- Mettre en avant les objectifs et les changements à conduire ;
- Informer sur les résultats, les points forts et les points faibles de l'entreprise
- Enfin, de parler de la vie de l'entreprise, des nouvelles organisations et nouveaux produits et services.

## 2) Dans un état d'esprit managérial<sup>3</sup>

La communication interne fait partie intégrante du management. En effet, elle a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique, de faciliter les échanges et bien sûr d'accompagner les changements humains et professionnels.

Les responsables hiérarchiques, directement liés, sont chargés d'animer l'action sur le terrain, en déclinant les objectifs de l'entreprise. Ils doivent également organiser le travail, en appliquant les règles internes, en fonction des informations qu'ils possèdent.

L'interdépendance des actions des trois entités principales de l'entreprise est donc indispensable :

- Le DRH a pour objectif de mettre en place une politique motivante pour gérer la ressource humaine : rémunération, formation, règles de travail....

- Les responsables de la communication interne assurent l'information des salariés sur la stratégie, le marché, l'organisation de l'entreprise et doivent également animer les échanges. Ils couvrent également l'actualité de l'entreprise (ouvertures de sites, nominations, réorganisations, actions de formation). Leur rôle est de développer une culture d'entreprise et de motiver le personnel. Ils présentent le projet d'entreprise défini par la direction. Ils en expliquent les objectifs, favorisent les débats sur les événements, sur l'actualité. Enfin, ils s'occupent de la communication sociale de l'entreprise (bilan social annuel).

En résumé, ils participent à la définition de l'image de l'entreprise et à l'élaboration de la stratégie de communication vers les publics internes (l'ensemble des salariés sans oublier les représentants du personnel, les syndicats et le comité d'entreprise). Ils organisent également la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

La diffusion de cette information doit être rapide et rigoureuse. Pour cela, ils élaborent et gèrent les différents supports de communication nécessaires. Ils s'occupent en parallèle d'organiser et d'animer des séminaires d'intégration, des cercles de qualités et des groupes de projet.

Enfin, les cadres sont chargés de concrétiser la politique de l'entreprise dans les pratiques professionnelles et d'animer les équipes.

Ces actions se doivent d'être cohérentes en tout point : cohérence entre les discours et les actions de ces trois sous-ensembles ; cohérence entre les discours

---

3 ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises », Éd. BREAL, 1996.

et les comportements ; et enfin cohérence entre les stratégies énoncées et les comportements valorisés.

En tant que derniers maillons de la chaîne de communication, les cadres ont donc une responsabilité particulièrement importante. Tout laisse à penser que si la communication interne et la direction générale n'ont pas su convaincre les cadres, ces derniers auront peu d'influence sur les équipes. La population des cadres et des chefs d'équipe doit donc être traitée spécifiquement, car il est le prescripteur principal.

## ***Section 2 : Le rôle de la communication interne dans l'entreprise***

### **I. Champ d'application de la communication interne**

En se basant sur la question de Harold Lasswell « Qui dit quoi, par quel canal, à qui, avec quels effets », Le champ d'application de la communication interne peut être étudié ainsi <sup>4</sup>:

#### 1) LA CIBLE DE LA COMMUNICATION INTERNE

La communication interne n'intervient qu'à l'intérieur de l'organisation. Cette évidence la différencie de la communication externe.

#### 2) LA COMMUNICATION INTERNE ET COMMUNICATION OPERATOIRE

La communication interne n'a pas à intervenir dans la communication opératoire (minimum d'information pour assurer le travail quotidien). Elle ne peut se substituer à la transmission quotidienne et permanente de consignes de travail. Une organisation sans communication interne peut exister mais pas une organisation sans communication opératoire.

#### 3) LA COMMUNICATION INTERNE ET COMMUNICATION SOCIALE

La fonction la communication interne n'a pas à intervenir à priori dans les relations sociales telles qu'elles sont aujourd'hui pratiquées par les partenaires sociaux. Cela repose sur le fait que les relations sociales engagent la politique sociale de l'entreprise et que la communication interne n'a pas habituellement délégué à négocier les salaires, les conditions de travail....

---

<sup>4</sup> PHILIPPE. DÉTRIE et CATHERINE BROYEZ, « La communication interne au service du management » Éd. Liaison, 2001

#### 4) LA COMMUNICATION INTERNE ET INFORMATION

La communication s'est développée historiquement à partir de la fonction information qui recouvre tout ce qui est actualités concernant la vie de l'organisation. L'information constitue l'un des sens transitifs de la communication : faire connaître quelque chose à quelqu'un. Les deux fonctions doivent être dissociées.

#### 5) LA COMMUNICATION INTERNE ET ORGANISATION

La communication interne a des rapports très étroits avec la fonction organisation, même de dépendance car elle est à son service. Elle a pour mission aussi bien de pallier les cloisonnements issus des nécessaires structurations et localisation des activités que d'apporter à l'organisation les dispositifs d'échange indispensables à son bon fonctionnement.

Même s'il s'agit d'un rôle palliatif, la communication interne a un domaine d'intervention très vaste dans ce sens en créant et en animant les structures d'échange pour compenser le pouvoir structurant de l'organisation.

#### 6) LA COMMUNICATION INTERNE ET VALEURS DE L'ENTREPRISE

La communication interne intervient dans le champ de l'identité de l'entreprise. Il s'agit d'une composante culturelle de la fonction qui concerne trois volets : la communication sur les enjeux (appropriation), sur le climat de l'entreprise (état) et les comportements en équipe.

## **II. Place de la communication interne dans l'organisation**

Le débat sur cette question a fait couler beaucoup d'ancre sans pour autant aboutir à une conclusion de commun accord. En effet, selon l'histoire des organisations, et comme il a été déjà avancé dans le présent travail, la fonction communication interne peut être rattachée à l'un des trois pôles à savoir, la Direction Générale, la Direction Communication et la Direction des Ressources Humaines. Chaque option présente des avantages et des inconvénients<sup>5</sup>.

#### 1) RATTACHEMENT A LA DIRECTION GENERALE

C'est un meilleur moyen pour saisir dans la continuité les priorités stratégiques que la communication interne doit accompagner et de les nourrir au

<sup>5</sup> P.Morel. « La communication interne, 2ème édition ». Ed. Vuibert. 2002.

fur et à mesure de leurs évolutions. En nouant des liens étroits avec les responsables de la direction Communication et la Direction des Ressources Humaines, c'est une situation idéale pour donner toute l'efficacité à cet outil.

La difficulté réside dans le fait de réussir d'être ouvert à l'entreprise, d'être accepté par les différentes composantes (entités et personnel) et de ne pas donner le sentiment d'être « la voix de son maître ».

## 2) RATTACHEMENT A LA DIRECTION COMMUNICATION

Une connivence existe par le partage des techniques professionnelles. En général, le lien avec la Direction Générale est plus direct, l'information sur les stratégies et les résultats est plus immédiate. Dans cette optique, le Directeur de la Communication ne doit pas se considérer exclusivement comme un Directeur de communication externe. Si c'est le cas, la communication interne n'existera que pour faire en interne la communication de la communication externe.

La communication interne et externe ne recouvrent pas les mêmes objectifs, les budgets ne sont pas les mêmes, et pourtant les deux doivent être engagées en parallèle.

## 3) RATTACHEMENT A LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES :

La communication interne est au plus proche des équipes qui sont en relation avec le personnel. Une partie importante de ce qui fait son travail sont directement disponible. On se concentre sur les besoins des collaborateurs. On risque de s'éloigner de la réalité commerciale et stratégique, ce qui nécessite un effort supplémentaire pour intégrer le point de vue de la Direction Générale et les directions opérationnelle.

La responsabilité de la communication interne est habituellement partagée entre la Direction communication et celle des Ressources Humaines. En pratique, une partie de la gestion des ressources humaines repose sur la finesse et la pertinence des programmes de communication interne. Les avis sont partagés pour savoir laquelle des deux directions devrait gérer de tels programmes, par exemple l'accueil des nouveaux employés est-il de la responsabilité de la direction de communication ou de la direction des ressources humaines ? La réponse est double, en effet, les ressources humaines intègrent l'employé dans sa structure de travail et lui font partager les valeurs de l'entreprise ; la communication lui **transmet l'image de l'entreprise** et essaie d'en faire un ambassadeur permanent.

Quelque soit sa place dans l'organigramme, une partie de la communication interne consiste à mettre son expertise au service des secteurs opérationnels ou fonctionnels. C'est dans ces prestations d'aide et de conseil qu'elle pourra juger de quelle manière ses initiatives sont diffusées. Elle va rendre service et faire reconnaître ses compétences.

C'est un métier transversal, et son bon fonctionnement dépendra d'abord de l'équilibre que la communication interne aura réalisé entre les logiques des ressources humaines, centrées sur les besoins interne, et les logiques de la communication externe, plutôt centrées sur les besoins du marché.

Le talent de la communication interne consiste donc à appréhender cette double nature et à se mettre au service de toute l'entreprise.

### III. Formes de la communication interne

Dans toute Organisation, il y a réel besoin de messages simples et cohérents reliant le management au personnel, le personnel au management et les membres du personnel entre eux. Ainsi, selon ce constat, on peut distinguer trois types de communication interne : la communication descendante, la communication ascendante et la communication transversale<sup>6</sup>.

#### 1) LA COMMUNICATION DESCENDANTE

La communication descendante est, par définition, celle qui part de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés en passant par le relais des cadres ou par des outils écrits globalement, comme le journal d'interne par exemple. Elle répond à une première fonction pratiquement obligatoire qui la diffusion des informations règlementaires. Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers un support également obligatoire constitué par des tableaux ou panneaux d'affichage. En général, on y trouve le règlement intérieur, les mesures de sécurité, les notes de service et les documents émanant des délégués syndicaux et du comité de l'entreprise. La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même. C'est un outil de management tout à fait positif s'il reste en permanence au service du personnel afin de leur donner le sentiment réel qu'ils effectivement prennent en considération et de leur permettre de se situer dans l'organisation ; aussi doit-elle demeurer crédible utiliser les moyens les mieux adaptés.

Ces derniers sont multiples et les coûts sont souvent limités. Ils peuvent être des notes de service, lettres et circulaires, tableaux d'affichage, discours du directeur général, rapport annuel, réunion formelles (conventions)....

---

<sup>6</sup> ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises », Éd. BREAL , 1996.

La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Toutefois, mettre en place une communication interne uniquement descendante sans laisser au personnel la possibilité de s'exprimer ne serait pas raisonnable. Les informations remontant aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter les conflits, voire des situations de crise. La communication descendante n'est pas donc suffisante.

## 2) LA COMMUNICATION ASCENDANTE

A l'inverse de la précédente, la communication ascendante **part de la base pour remonter vers la hiérarchie** en passant toujours par le relais de l'encadrement. Elle peut être provoquée ou spontanée. Elle peut renseigner la hiérarchie par des **questions qui reflètent les préoccupations et attentes du personnel et peut se manifester sous forme de revendications et contestations**.

Elle peut revêtir plusieurs aspects ; Elle est **formelle** lorsqu'elle est structurée et que l'on reconnu l'émetteur et le récepteur, et **informelle** lorsqu'elle n'est structurée mais que l'on peut identifier émetteur et récepteur. Quant elle n'a ni structure ni émetteur ni récepteur connu, il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur. Elle est appelée **spontanée** quant elle n'est suscitée par une information descendante, et **provoquée** si elle répond ou fait suite à l'information descendante. On l'appelle aussi **feed-back** lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une décision prise.

Le contenu de la communication ascendante peut se rapporter aux composantes de l'entreprise (activité, organisation, situation, produits ou services...) comme il peut concerner l'environnement professionnel de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents...).

Les principaux **outils** de la communication ascendante sont les notes, rapports, **compte-rendus, boîtes à idées**, certaines rubrique du journal interne (courrier des lecteurs), entretiens individuels ou collectifs, conférences/débats, messagerie et les enquêtes et sondages.

L'efficacité de ces outils est conditionnée par la prise en considération des informations remontées et éventuellement par des récompenses morales et/ou matérielles. Par exemple, si l'on prend les boîtes à idées comme outil de communication ascendante, disposer des urnes en différents endroits de l'entreprise ne garantie pas nécessairement son leur succès. Encore faut-il informer le personnel que durant une période donnée, une consultation va être menée dans l'entreprise sur un thème précis et là la méthode peut être utile. Ainsi, on expliquera aux employés que chacun d'eux peut émettre une suggestion sur ce thème et on ajoutera que le dépouillement sera réalisé à telle date et que les trois suggestions retenues seront récompensées.

## 3) LA COMMUNICATION TRANSVERSALE

On l'appelle aussi communication interactive. Elle découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'elle les complète. C'est souvent lors de **réunions fortuites ou de rencontres informelles** que les échanges les plus riches se produisent.

Cela étant, la communication interactive peut faire appel à des outils employés par les autres types de communication selon l'objectif qu'on leur attribue. Dès lors qu'on offre aux employés la possibilité de dialoguer soit avec l'émetteur de l'outil soit avec les membres d'autres services, on favorise l'échange, ainsi un outil considéré, à priori, comme appartenant à la communication descendante peut devenir un support d'échange.

C'est le cas, par exemple, du journal interne qui, si l'on prévoit d'ouvrir fréquemment une ou plusieurs rubriques au personnel sans pratiquer de censure, le journal peut devenir un instrument de dialogue.

Un autre moyen, fruit des nouvelles technologies, l'intranet où l'on peut intégrer plusieurs rubriques informant sur les actualités de l'entreprise, les annonces de stages ou de vacance de postes, le répertoire de l'entreprise etc. A travers ce moyen, un flux important d'échange peut être créé. Mais il faut procéder avec méthode : Informer et former le personnel sur cet outil, assurer une mise à jour assez fréquente et garantir des réponses aux questions posées.

Par ailleurs, il faut tenter de gérer les informations qui s'échangent dans des lieux où la communication interactive se développe le plus comme les cafétérias, les restaurants..., afin de faire face aux rumeurs. Une rumeur est une apparence d'information dont l'émetteur et le récepteur sont ignorés et qui s'est amplifié et déformée à cause de sa non gestion. Elle traduit une frustration due à une décision quelconque ou un changement.

Une entreprise qui communique peu est beaucoup plus fragile face à la rumeur. Pour la juguler, il faut essayer d'identifier son origine et d'apporter des éléments justificatifs et probants sur son inexactitude.

#### **IV. Les objectifs de la communication interne**

En examinant la littérature relative au domaine de la communication dans les entreprises, il apparaît que les motifs à la base d'une initiation des actions de communication interne sont multiples. En effet, dans une organisation donnée, on peut observer une variété d'échanges entre les différents acteurs, ainsi, on communique pour agir (ordres...) et réagir (compte rendu...), pour informer et s'informer, pour former, pour convaincre (justifier une action envisagée), pour restaurer la confiance (expliquer une action passée) ou pour le simple plaisir d'échanger avec autrui.

Partant du simple principe de toute organisation : se regrouper pour réaliser collectivement ce qu'un individu isolé ne peut accomplir, il s'avère de première vue qu'on est dans la logique de la division des tâches ce qui conduit à

s'interroger sur la manière de faire en sorte que l'objectif général de l'organisation soit respecté, compris et réalisé malgré la répartition des tâches entre les participants et, le cas échéant, l'éloignement de ces derniers dans le cas des structures décentralisées. La réponse est bien sûr la communication interne.

Ainsi, on peut regrouper les missions de la communication interne selon les axes suivants<sup>7</sup> :

- Informer et expliquer ;
- Fédérer et motiver ;
- Animer la vie organisationnelle ;

*a. Informer et expliquer*

Tout en nuanciant entre communication et information, la communication interne a un grand rôle à jouer notamment dans *l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les instructions de travail, les systèmes de rémunération et d'évaluation....* Cette information, accompagnée des explications nécessaires, constitue une réponse aux besoins du personnel en terme d'informations pertinentes et utiles pour se positionner d'abord dans le système et donner un sens à ses actions tout en sachant que ses efforts convergent vers l'objectif général de ce système.

*b. Fédérer et motiver*

S'il l'on s'intéresse à l'aspect individuel de la motivation, toute personne souhaite être prise en considération sur le plan psychologique et professionnel. C'est dans cette logique que réside le défi à relever par la communication interne qui se doit *de favoriser le dialogue en permettant à chacun de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer*, et par conséquent modifier les habitudes et lutter contre la résistance aux changements.

Aussi, la communication interne permet de fédérer l'ensemble du personnel, motivé au préalable et pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur, autour du projet d'entreprise.

*c. Animer la vie organisationnelle*

---

<sup>7</sup> Sekiou, Blondin, Fabi, bayad, Peretti, Alis, Chevalier. « **Gestion des ressources humaines** » 2ème édition, Ed Boeck 2004

En mettant en relation l'individu, le groupe et l'organisation, la communication interne crée une animation en engendrant des flux d'informations et en développant l'échange au quotidien entre les différents acteurs de l'organisation ce qui permet d'éviter le phénomène de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective.

### **Section 3 : Mise en œuvre de la communication interne**

#### **I. Le plan de communication**

Le plan de communication interne est la traduction opérationnelle de la stratégie en la matière. **C'est un instrument de management dont l'objet est de mettre en œuvre la politique de communication interne de l'entreprise sous forme d'actions cohérentes et ordonnées entre elles.**

L'élaboration du plan de communication passe par plusieurs étapes à savoir<sup>8</sup> :

##### **1) Inventaire de l'existant et analyse des besoins :**

Un état de lieu exhaustif et approfondi est souhaitable avant l'élaboration du plan. Cependant, si pour des raisons de budget, de calendrier ou d'opportunité cet audit n'est pas possible, la liste des questions suivantes peut servir comme guide d'analyse.

##### **- Qui est informé ? Sur quoi ?**

La tendance générale a été longtemps élitiste : le sommet de la pyramide hiérarchique est privilégié en matière d'information. Il convient de dresser un **inventaire détaillé de ce que chaque type d'employé reçoit comme information.**

##### **- Quelles sont les attentes des différents acteurs ?**

Il faut analyser non seulement les attentes manifestes, mais aussi les attentes latentes (considération, reconnaissance, participation, etc.)

##### **- Y a-t-il des blocages dans la circulation de l'information ?**

Les freins peuvent être de nature structurelle (centralisation), managériale (mode de commandement, d'évaluation) ou individuelle.

##### **- Quels sont les points forts et les points faibles de la communication interne ?**

---

<sup>8</sup> PHILIPPE. DÉTRIE et CATHERINE BROYEZ, « La communication interne au service du management » Éd. Liaison, 2001

Ce point se rapporte aux actions menées au préalable : supports existants, manifestations ou opérations de communication interne, audit... Leur impact éclairera utilement le futur plan. En leur absence, il faut enquêter rapidement auprès des directeurs ou chefs de services.

## **2) Définition des objectifs de la communication interne :**

Il s'agit de dresser la liste des objectifs, comme on vient de citer dans les sections précédentes, et d'une manière générale, on peut trouver les objectifs suivants<sup>9</sup> :

- Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise ;
- Répondre aux besoins de formation des gens ;
- Expliquer l'entreprise et ses finalités ;
- Gérer une identité d'entreprise, une culture commune ;
- Aider le management à animer son équipe ;
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information ;
- Informer le personnel avant l'extérieur ;
- Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion ;
- Préparer le personnel à des changements d'organisation ;
- Décloisonner ;
- Mobiliser les énergies de chacun, dynamiser ;
- Etablir un climat de confiance ;
- Situer la contribution de chacun au fonctionnement de l'entreprise ;
- Renforcer la considération et le respect mutuel ;
- « vendre » l'entreprise aux employés ;
- Accompagner la mise en place d'un projet transversal ;
- Permettre à chacun de s'exprimer ;
- Faire circuler l'information ;
- Favoriser les coopérations ;
- Former le personnel à la communication ;
- Favoriser l'initiative et l'autonomie ;
- Eviter la circulation des rumeurs ;

## **3) Contenu de la communication :**

---

<sup>9</sup> PHILIPPE. DÉTRIE et CATHERINE BROYEZ, « La communication interne au service du management »  
Éd. Liaison, 2001

Cette étape consiste en la **définition des messages, des représentations et des images que l'entreprise souhaite diffuser**, ainsi que les comportements qu'il convient d'encourager. C'est la traduction concrète des aspects de la communication présentés précédemment<sup>10</sup>.

#### **4) Sources et cibles : qui parle à qui ?<sup>11</sup>**

- **Les sources** : la source d'information peut être interne ou externe. La direction est la source la plus importante en volume et en poids stratégique. C'est la première source d'information de l'entreprise auprès de laquelle s'alimente le responsable de la communication interne. Mais d'autres sources peuvent être sollicitées : un service, un site, une fonction.

La communication interne a également une mission de recherche d'information auprès d'agents extérieurs : collectivités locales, expert, concurrents...

Quelle que soit la source d'information, le responsable de la communication interne doit toujours vérifier la fiabilité des informations recueillies.

Le plan de communication doit s'inscrire dans le fonctionnement global de l'entreprise. Certains documents peuvent servir de référence :

- la stratégie générale de l'entreprise ;
- les audits ou enquêtes déjà menés ;
- les éléments relatifs à des actions spécifiques pendant la période couverte par le plan : plan qualité, restructuration, opérations sécurité....
- Le budget alloué à la communication ;
- Le plan de formation : préoccupations de l'entreprise (compétences) et des employés (attentes).

#### **- Les cibles**

- **Qui veut-on toucher ?** L'encadrement, la maîtrise, la base, un site, un service ou une fonction ? Le choix du canal (note, journal, intranet,...) répond à cette exigence de ciblage. Mais les cloisons entre cibles ne sont pas parfaitement étanches, ce qui crée un terrain favorable pour l'émergence de rumeurs qui rapportera des informations plus ou moins fidèlement au large public.

- **Quelles sont les caractéristiques de la cible ?** il s'agit d'identifier le nombre de personnes concernées par l'information, leur localisation géographique, leur taux d'exposition aux médias de l'entreprise, leur connaissance antérieure du sujet, leur culture, leur langage et si possible leur sensibilité au sujet traité.

<sup>10</sup> P.Morel. « La communication interne, 2ème édition ». Ed. Vuibert. 2002.

<sup>11</sup> P.Morel. « La communication interne, 2ème édition ». Ed. Vuibert. 2002.

Il peut être également profitable d'identifier les leaders d'opinion, les canaux d'information perçus comme légitimes sur le sujet par la cible, à titre d'exemple, pour annoncer une communication sur la mobilité, il faut au préalable analyser la communication parallèle ou antérieure des syndicats ; La mobilité est-elle présentée comme une opportunité ou une sanction ? Les avantages et limites ont-ils été évoqués de façon objective et complète ?

## 5) Choix des outils et des actions<sup>12</sup>

Les critères de choix sont nombreux : impact, mémorisation, qualité de la réception, coût, délai, non déformation du message, précision de la cible, possibilité de feed-back...ce point revient à traiter l'objectif attendu par l'utilisation de chaque outil qu'on a présenté précédemment dans la section relative aux outils de la communication interne.

De ce qui précède, on constate l'importance stratégique de la communication interne dans toute entreprise. Cependant, l'existence d'une structure de communication interne avec tout ce qui suit, et dont on a parlé tout au long des sections précédentes, ne constitue pas une garantie suffisante pour la réussite du processus de communication interne dans la mesure où il existe plusieurs limites qui entravent cette réussite.

La section suivante concernera, à titre d'information dans l'éventualité d'évitement, les limites à la communication interne.

## II. Les moyens de communication interne

Les outils de la communication interne, comme on vient d'évoquer dans la section précédente sont multiples. L'adoption de tel ou tel outil dépend de l'objectif visé et de la cible concernée. On va dresser la liste de ces outils selon les formes de communication précitées.

### 1) OUTILS DE LA COMMUNICATION DESCENDANTE

Ces outils permettent de renforcer l'intérêt du personnel pour son travail. On peut distinguer les rubriques suivantes<sup>13</sup> :

#### A- Outils pour Former et Informer

Dans cette rubrique on trouve les outils suivants :

❖ **Le Livret d'accueil** : il s'agit sans doute du premier outil de cette rubrique en termes d'utilité et de nécessité. Un livret d'accueil exhaustif contient les informations suivantes :

<sup>12</sup> P.Morel. « La communication interne, 2ème édition ». Ed. Vuibert. 2002.

<sup>13</sup> P.Morel. « La communication interne, 2ème édition ». Ed. Vuibert. 2002.

- Le rappel de la politique Général d'emploi ;
- La présentation de Direction des Ressources Humaines ;
- Informations liées à l'emploi : conventions collectives de référence, conditions d'embauche, horaire de travail, possibilité d'évolution de carrière, mutations et promotions, absences et congés, etc.
- Informations concernant les rémunérations : politique salariale, modes et dates de paiement, éléments de rémunération, déclaration fiscale annuelle, etc.
- Informations concernant les avantages sociaux ;
- Informations concernant la politique de formation : informations obligatoire compte tenu des cotisations au fond de formation (OFPPT).
- Quelques informations utiles : frais de déplacement, participation aux frais de transport, avances sur salaires, changement de situation personnelle, informations pratiques sur la sécurité ;
- L'organigramme de l'entreprise : un organigramme est une pérennité limitée, donc s'il est nominatif, il faudra l'actualiser fréquemment. Pourvu qu'il soit indissociable de l'ensemble du livret, c'est tout le livret qu'il faudra refaire. Cela signifie que s'il on veut pouvoir modifier certaines parties comme les données salariales ou l'organigramme, le livret d'accueil devra prendre la forme d'uns reliure à anneaux, dont on rééditera les fiches une par une selon les besoins.

- ❖ **La plaquette institutionnelle** : elle est destinée à la fois à l'externe et à l'interne. Lorsque l'entreprise ne dispose pas d'un livret d'accueil, la plaquette peut servir de palliatif. Cependant, les informations qu'elle comporte sont loin d'être aussi nombreuses et pratiques que celles du livret. On y trouve principalement : historique, organisation, réalisations, dirigeants, esprit ou éthique de l'entreprise, implantation régionale.
- ❖ **Le journal d'entreprise** : il constitue le lien entre les membres du personnel et crée et renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le journal interne **reflète la vie de l'entreprise** (activités économiques et sociales, nouvelles des clients, des fournisseurs, résultats obtenus, etc). le journal d'entreprise bien qu'il soit un outil de la communication descendante par excellence, néanmoins un journal idéal est celui qui deviendra à plus ou moins brève échéance interactif en offrant au personnel la possibilité de s'exprimer dans ses colonnes. A ce moment, il participera pleinement au développement de la communication interne.
- ❖ **Les Bulletins d'information, Lettres, notes et circulaires** : Pour les bulletins, ils peuvent émaner de plusieurs sources, et être destinés uniquement à l'interne. Ils ont des périodicités variables et un caractère

d'actualité. Ils sont de réalisation simple et peu coûteuse et comportent rarement plus de quatre pages. S'il y a plusieurs bulletins, il faut veiller à ce qu'ils soient en bonne cohérence. Concernant les lettres, notes et circulaires, ce sont des documents d'opportunité à utiliser cas par cas selon les besoins.

- ❖ **Le panneau d'affichage** : Etant obligatoire, ce type doit accueillir les informations de la Direction des ressources humaines, des délégués syndicaux et du comité d'entreprise. On y trouvera donc une majorité d'informations règlementaires, de notes et de circulaires...

#### **B- Outils pour mobiliser**

*“La mobilisation c'est d'abord le résultat d'une adéquation satisfaisante entre la nécessité et les besoins affichés par l'entreprise d'une part, et les attentes et ambitions individuelles exprimées ou ressenties d'autre part. Aucune entreprise ne peut réussir sa mobilisation sans une implication profonde et directe de ses dirigeants”*. Parmi ces outils, on trouve<sup>14</sup> :

- ❖ **Les journées portes ouvertes** : On peut leur donner une vocation externe ou interne. Dans le dernier cas, ces journées sont décidées par la Direction Générale ou la Direction communication (ou une structure équivalente). Elles visent à faire découvrir l'entreprise dans sa globalité à chaque salarié, tout en facilitant des rencontres et des échanges. Peu coûteuses, elles sont très efficaces et bénéfiques pour le climat interne.
- ❖ **Les réunions** : dans le cadre de la communication descendante, les réunions sont formelles et visent à diffuser une information collective. Il en est une qui revêt une importance particulière, c'est la convention annuelle. Son but est de faire le bilan de l'exercice passé, d'annoncer les perspectives et objectifs et d'apporter une convivialité aux relations interpersonnelles.
- ❖ **Le discours du Directeur Général** : le personnel souhaite reconnaître un chef. Le discours du président répond notamment au besoin de reconnaissance du personnel par le chef ou la hiérarchie supérieure. Il peut être diffusé par écrit ou enregistré en vidéo. Cette dernière option de diffusion, en exploitant le pouvoir de fascination qu'exerce l'image télévisuel, est d'une grande portée.

## **2) OUTILS DE LA COMMUNICATION ASCENDANTE**

---

<sup>14</sup> P.Morel, « La communication interne, 2ème édition ». Ed. Vuibert. 2002.

Pour ces outils, ils visent à favoriser la remontée de l'information. Aucun support ne peut remplacer un déficit de contact direct. La communication ascendante marque l'attention et la disponibilité envers autrui. Elle permet d'avoir en retour une connaissance réelle des problèmes posés et, par la suite, la recherche effective des réponses les plus satisfaisantes. Elle s'appuie sur les outils suivants :

#### **A- Outils pour enquêter :**

- ❖ **Les enquêtes et sondages** : ce sont les moyens les plus courants pour mener un audit préalable à la mise en place d'une politique de communication. Ces enquêtes et **sondages d'opinions permettent d'apprécier la qualité du climat interne**. Ils répondent à des questions de genre : Quelle est la perception de l'image en interne ? Quels sont les outils de communication interne existants ? Sont-ils appréciés ? Quelles sont les attentes du personnel en matière de communication interne ? Les cadres sont-ils de bons relais d'information ? Il est indispensable que les résultats des enquêtes et sondages soient diffusés et que les mesures qui en découlent soient annoncées.

#### **B- Outils pour stimuler**

- ❖ **Les groupes de progrès ou Cercles de qualité** : cet outil appartient aussi bien au domaine de la communication ascendante que celui de la communication interactive. Il s'agit de petits groupes de 5 à 10 personnes qui fonctionnent en permanence sur la base de volontariat. Ils se réunissent régulièrement à l'initiative d'un membre qui agit en qualité d'animateur pour étudier et analyser toutes les solutions susceptibles d'améliorer la qualité dans tous les domaines de l'entreprise. Cet outil offre au personnel un potentiel d'exploitation très intéressant et très motivant car il lui permet de participer dans un contexte assez formel. Aussi, permet-il à l'entreprise de bénéficier des gains de productivité liés à l'amélioration de la qualité. Les groupes déposent leurs propositions aux dirigeants qui procèdent à leur examen à la récompense des meilleures propositions au cours des manifestations en interne.
- ❖ **Les Boîtes à Idées** : Elles peuvent être très utiles à condition d'en respecter parfaitement le principe. Il faut informer le personnel de leur mise en place, fixer une mission ou des objectifs, relier cette mission à un thème, attribuer une durée de vie assez brève, promettre de récompenser les meilleures suggestions et mettre en pratique les propositions retenues.

### **3) OUTILS DE LA COMMUNICATION TRANSVERSALE**

Ces outils permettent d'établir la communication entre services et de rapprocher ce que la spécialisation a tendance à séparer.

Etant donné que la communication transversale découle de la communication descendante et ascendante, certains outils dépendant de ces dernières peuvent être empruntés dans le cadre de la communication transversale comme **le journal interne et les réunions**<sup>15</sup>.

A ces outils on peut ajouter **l'intranet qui facilite et accroît considérablement l'échange informationnel de tous types entre les collaborateurs. Il favorise le travail coopératif et la coordination de projet et rend l'entreprise plus réactive et donc plus performante.**

En Outre, il existe un des outils les plus importants permettant de susciter l'intérêt et d'impliquer l'ensemble du personnel, c'est le **projet d'entreprise**. On peut lire dans la définition du projet d'entreprise donnée par **Hervé Serieyx** **«il dote l'entreprise d'un cap. Il utilise la capacité de contribution de tous pour bâtir une « cathédrale » en commun, un défi qui justifie qu'on se bat pour la qualité totale, l'innovation la vitesse. Il propose aux salariés démotivés des causes qui les mobilisent, où chacun peut trouver l'occasion de se réaliser et donc de situer sa propre aventure dans celle de l'entreprise»**.

Comportant des facteurs de motivation individuelle et collective pour chacun des membres du personnel, il contribue fortement à développer le fameux sentiment d'appartenance qui lui-même crée une émulation positive. Pour fonctionner avec succès, le projet d'entreprise doit être compréhensible par tous, simple, concis, réaliste et ambitieux à la fois, il doit s'adresser à l'objectif de chaque employé et contribuer à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'élaboration du projet d'entreprise reprend, dans les grandes lignes, la même méthodologie que celle suivie pour l'élaboration de la stratégie de communication ; Ainsi, après avoir dressé un état des lieux, un schéma de départ est établi lequel sera présenté sous forme de propositions aux employés qui le discutent, l'étudient le font évoluer.

La mise en forme finale est effectuée par la direction en prenant en considération les aménagements apportés par le personnel au cours des discussions.

La diffusion du projet d'entreprise peut prendre plusieurs formes :

- Document écrit : journal d'entreprise, affichage.
- Projection vidéo en réunion ;
- Organisation d'une grande convention.

Si l'entreprise est dispersée géographiquement, il faut éviter que les sites éloignés du siège soient impliqués avec retard. Il est important que chacun soit conscient qu'il peut et doit participer afin que le projet devienne l'expression de tous.

---

<sup>15</sup> P.Morel. « La communication interne, 2ème édition ». Ed. Vuibert. 2002.

Dans la poursuite de réalisation du projet de base, un ensemble de mini projets émergera, et qui, additionnés les uns aux autres, permettront d'atteindre le but final, à condition qu'ils restent tous en cohérence. Grâce à ce système de dynamisme perpétuel, toute l'entreprise du haut en bas de la hiérarchie travaille en commun vers un même objectif. Il faudra donc en permanence :

- Etre à l'écoute pour collecter l'information ;
- Entretenir l'information du personnel par un système de relais ;
- Former et stimuler les cadres à relayer l'information ;
- Adapter le discours aux divers interlocuteurs.

Après avoir essayé de toucher à l'ensemble des aspects concernant la communication interne, il convient de traiter dans la section suivante le moyen permettant la mise en pratique de tout ce qui a précédé et de la politique de communication en général. Il s'agit bien évidemment du plan de communication.

### III. Obstacles à la communication interne

#### 1) Limites en général :

##### A- Lenteur :

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins. Toutefois, on peut trouver bon nombre de dirigeants qui ne transmettent par l'information disponible en temps réel afin de faire disparaître les bruits de couloir, les fausses nouvelles de façon à ce que chaque employé se sente plus impliqué, rassuré et motivé. Bien que la lenteur soit justifiée du point de vue des dirigeants, mais il reste tout de même inadmissible que, par exemple, pour une entreprise dispersée géographiquement, l'information mette trois heures pour diffuser l'information au niveau du siège et une semaine pour être diffusée au niveau des sites<sup>16</sup>.

##### B- Désinformation :

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

---

<sup>16</sup> BENABOU Charles, « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », GÆTAN MORIN éditeur, 1993

## C- Rumeurs

La rumeur apparaît comme un problème associé au besoin d'information de la part des employés. Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation s'échangent entre eux des messages pour comprendre et interpréter négativement le milieu dans lequel ils évoluent. Les communications qui se manifestent souvent sous forme de rumeurs s'amplifient par des échanges d'opinions que l'on tend à considérer de plus en plus comme des faits provoquant ainsi la démotivation du personnel. Lorsque la rumeur est en marche, il est très difficile de l'arrêter. Les spécialistes en rumeur proposent des mesures préventives de base qui vont de l'anticipation des rumeurs jusqu'à la surveillance des effets possibles. Ils formulent également des stratégies pour gérer la rumeur existante. Quelle que soit la stratégie adoptée pour combattre la rumeur, elle présente un risque. L'essentiel est de traiter les rumeurs comme une menace sérieuse et d'essayer de neutraliser les incertitudes qui peuvent l'alimenter.

### 2) Limites Individuelles.<sup>17</sup>

#### A- Interférence :

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

#### B- Pouvoir :

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

---

<sup>17</sup> ALAIN LABRUFFE, « Les méninges du management : GRH et communication interne », Éd. Chiron, 2001,

### **C- Perception :**

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

### **D- Attitudes :**

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

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

## **3) Limites Organisationnelles**<sup>18</sup>

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

---

<sup>18</sup> ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises », Éd. BREAL , 1996.

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

- le court-circuitage de l'information par les responsables ;
- le nombre de niveaux hiérarchique par lesquels les messages passent ;
- le nombre de groupes socioprofessionnels ;
- l'intérêt porté au message ;

### **B- Résultats de la modification :**

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

### **4) Limites Sémantiques<sup>19</sup>**

#### **A- Facteurs d'interférence :**

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

#### **B- Interprétation personnelle :**

La signification que chaque individu donne aux mots lui est propre. Il faut veiller à rendre adéquat le message à transmettre de façon à ce que le **récepteur**

---

<sup>19</sup>[http://www.recruteurs.apec.fr/delia/OptimiserVosRecrutements/Dossier/ApecViewArchivedDetails/currentTopic\\_TOP\\_2053/currentTopic\\_ART\\_null/motherTopic\\_TOP\\_2051/motherTopic\\_ART\\_null/currentArticle\\_ART\\_10863/Le+marketing+social,+une+tendance+qui+s+affirme.html](http://www.recruteurs.apec.fr/delia/OptimiserVosRecrutements/Dossier/ApecViewArchivedDetails/currentTopic_TOP_2053/currentTopic_ART_null/motherTopic_TOP_2051/motherTopic_ART_null/currentArticle_ART_10863/Le+marketing+social,+une+tendance+qui+s+affirme.html)

comprenne le message exactement et selon le sens que l'émetteur a voulu faire comprendre.

### **C- Mal formulation du message :**

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

### **D- Mal adaptation au récepteur :**

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

## **Chapitre2 : Cas pratique (Al Omrane Fés)**

### **Section1 : Présentation général**

#### **I. Holding Al Omrane <sup>20</sup>**

Le Holding d'Aménagement Al Omrane a été créé dans un contexte particulier marqué par l'intérêt grandissant porté d'une manière générale à la question de l'habitat depuis quelques années. En effet, conscient de la gravité de la prolifération de l'habitat insalubre sous toutes ses formes et son extension dans la quasi-totalité des agglomérations urbaines, Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, a donné ses Hautes Directives dans ce domaine à plusieurs occasions en demandant notamment au Gouvernement d'élaborer un programme national d'éradication de l'habitat insalubre et de placer la question de l'habitat social comme l'une des priorités de son action.

L'émergence du Holding d'Aménagement Al Omrane s'est également opérée dans le cadre de la mise en place de la nouvelle politique gouvernementale en

---

<sup>20</sup> [http://alomrane.ma/index.php?type=error&bo\\_action=error\\_database](http://alomrane.ma/index.php?type=error&bo_action=error_database)

matière d'habitat qui s'est fixée l'objectif d'accroître le rythme de production de logements sociaux, lequel objectif traduit une triple préoccupation : augmenter l'offre réglementaire en logements pour répondre aux besoins nouveaux, rendre adéquate l'offre avec la demande et enfin atténuer progressivement le déficit cumulé. Cette nouvelle approche de l'action gouvernementale s'est accompagnée par un ensemble de mesures, en particulier la mobilisation des réserves foncières publiques, les incitations fiscales, la mise à contribution de toutes les capacités de production et le développement d'un partenariat entre les opérateurs publics et les promoteurs immobiliers du secteur privé.

C'est ainsi que le Holding d'Aménagement Al Omrane développe et met en œuvre aujourd'hui un ensemble de programmes : Création de villes nouvelles, aménagement de pôles urbains, éradication des bidonvilles dans le cadre du programme « villes sans bidonvilles, requalification des quartiers sous équipés, mise à niveau urbaine des agglomérations, réhabilitation du patrimoine dans les médinas et les ksour, confortement des constructions menaçant ruine, ainsi que diverses opérations d'aménagement foncier et de construction de logements. Face à ces défis, il était nécessaire de finaliser la refonte institutionnelle des opérateurs publics de l'habitat pour donner naissance au Groupe Al Omrane.

## **II. L'Identité de La société Al Omrane Fès, filiale du Groupe Al Omrane<sup>21</sup>**

La société Al Omrane Fès a été créée le 17 Avril 2007, conformément à la loi n° 27/03 portant la transformation des Etablissements Régionaux, d'Aménagement et de Construction (ERAC) en Sociétés Anonymes Al Omrane SA.

Rôle et positionnement de la société Al Omrane Fès :

- Opérateur privilégié de l'Etat et des collectivités locales pour la mise en œuvre des programmes publics d'habitat ;
- Grand aménageur-développeur, partenaire de l'Etat et des collectivités locales pour développer et ouvrir de nouveaux espaces de vie ;
- Promoteur immobilier leader du logement social et économique....

### *1) Missions la société Al Omrane Fès*

L'intervention d'Al Omrane Fès est axée sur la réalisation des priorités fixées par la politique gouvernementale en matière d'habitat, principalement :

- Le programme national villes sans bidonvilles,
- la lutte contre l'habitat insalubre sous ses différentes formes, l'encouragement de l'habitat social au travers du partenariat avec le secteur privé.

---

<sup>21</sup> <http://alomranefes.com/>

- la requalification urbaine des centres.
- le développement des grands projets structurants répondant aux exigences sociales et économiques des citoyens (création et aménagement de structures agréables à vivre pour les populations et attractives pour les investisseurs).
- la réalisation de Zones industrielles drainant l'investissement productif.

Le Ministère délégué chargé de l'habitat et de l'urbanisme a projet de création de neuf sociétés régionales d'aménagement et de construction dénommées A.L OMRANE Dédiées au développement du secteur de l'habitat.

Ces dernières ont pour missions :

- 1 L'initiation et la réalisation des projets d'aménagement de construction et d'équipement pour son propre compte.
- 2 La réalisation pour le compte de l'état de projets de développement et d'aménagement en vue de la promotion de l'habitat et de l'activité.
- 3 La réalisation en partenariat, avec les collectivités locales et les E/ses publiques, d'action d'aménagement, de construction et d'équipement en maîtrise d'ouvrage délégué.
- 4 Le lancement de projets immobiliers en partenariat avec le secteur privé.

S'agissant de la formule juridique de ces sociétés, il est proposé de les constituer en « société anonyme à directoire et conseil de surveillance ».Elles sont dotées, au départ d'un capital de 10000000,00 DH chacune, souscrit essentiellement par l'état.

#### 2) Objectifs de la société AL OMRANE Fès<sup>22</sup>

La fusion réunion des trois opérateurs publics **d'agence nationale de lutte contre l'habitat insalubre (ANHI), la société nationale d'aménagement et de construction (SNEC), et la Société ATTACHAROUK**, dans une seul entité nouvelle dénommée AL OMRANE.

En effet, cette fusion se traduit par la mise en commun totale du patrimoine, des ses synergies Tant sur le plan financier, technique que commercial.

Aussi, les principaux objectifs visés à travers cette fusion sont les suivants :

- 1 Instituer une société performante à même de répondre aux besoins croissants en termes de logements économiques.
- 2 Renforcer de lutte contre l'habitat insalubre selon une mission globale tant au niveau de l'intervention qu'au niveau des moyens à mobiliser.
- 3 Consolider les moyens humains. En effet, l'effectif de la nouvelle société est aux environs de 400 cadres et agents avec un taux d'encadrement et plus de 40%.

<sup>22</sup> <http://alomranefes.com/>

- 4 Conforter les moyens financiers, ainsi le capital social de la société issue de cette fusion avoisinera les 500 millions de DHS.
- 5 Répondre aux besoins de la déconcentration et décentralisation en créant 16 filiales régionales à même de répondre aux impératifs de proximité et d'intervention locale.
- 6 Assurer la réalisation de programmes de prévention en partenariat avec le privé.
- 7 Réaliser d'importantes économies d'échelle.

## **Section 2 : organisation d'Al Omrane Fès**

### **I. Organigramme de la société AL OMRANE Fès**

Dans le but d'assurer un bon fonctionnement et une meilleure coordination entre le personnel au sein de cet établissement public, un organigramme bien défini et bien précis adapté à tout les types de profils du personnel de holding AL OMRANE a été mis en place afin de rationaliser la gestion et les méthodes de travail.<sup>23</sup>

Pour bien gérer cette société, il faut l'organiser et diviser les tâches, coordonner le travail, répartir les responsabilités et les pouvoirs, mettre en place des procédures de travail entre les services, des circuits d'information et de coordination.

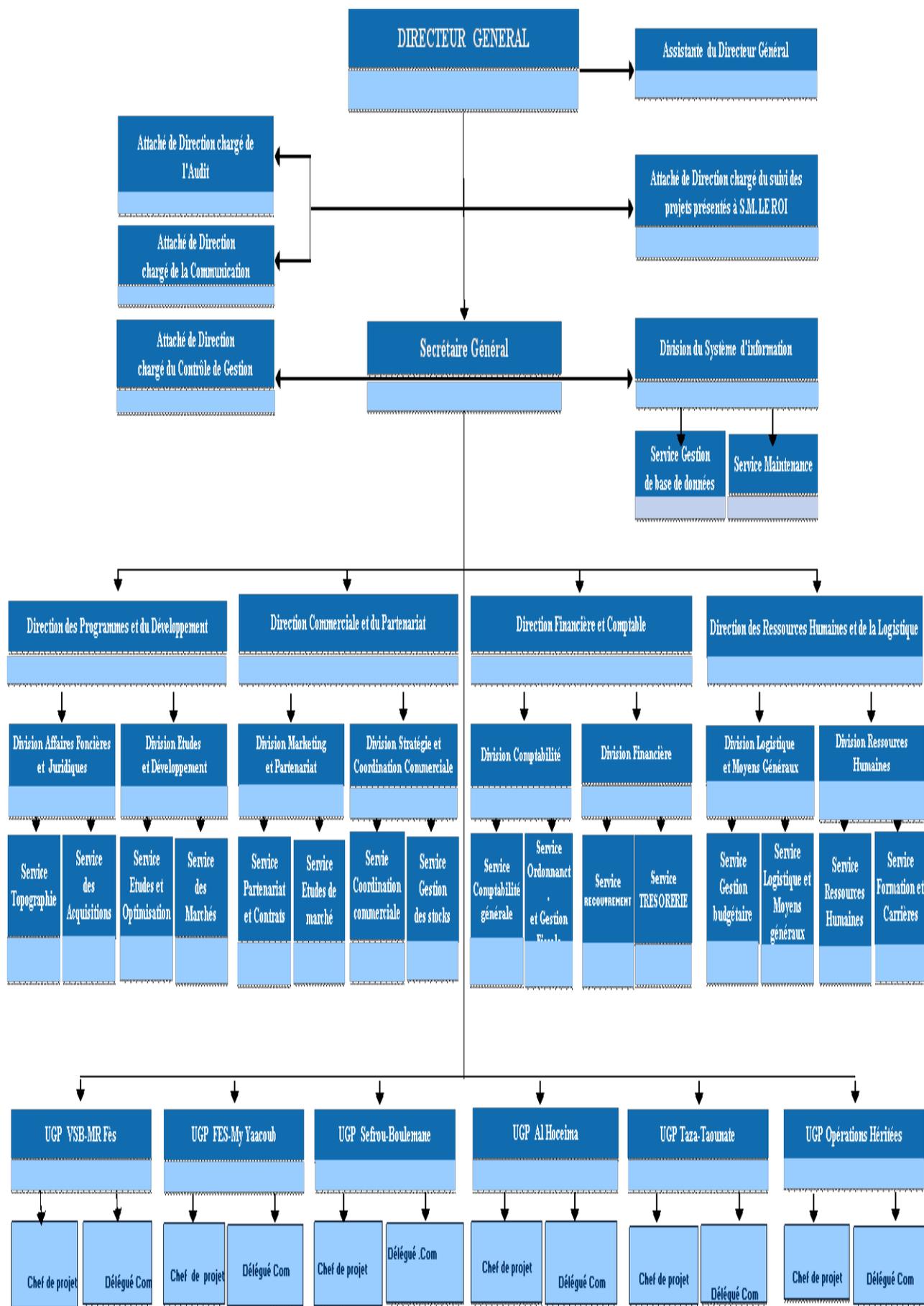
La structure de holding AL OMRANE montre qu'il y a plusieurs niveaux de contrôle distribués entre les chefs de services, et de département, chaque subordonné est dépendant vis-à-vis de son chef immédiat.

D'après l'organigramme on distingue trois départements et deux sous direction régionales :

- 1 Département administratif & financier.
- 2 Département technique.
- 3 Département promotionnel.
- 4 Sous direction régional Fès Boulomane.
- 5 Sous direction régionale Taounate Hoceima Taza.

	<b>Cadres</b>	<b>Employés</b>	<b>Total</b>
<b>Nombre</b>	<b>26</b>	<b>116</b>	<b>142</b>

<sup>23</sup> <http://alomranefes.com/>



## **II. la fonction communication interne au sein d'Alomrane Fès**<sup>24</sup>

**Al omrane** informe régulièrement ses collaborateurs de la vie du Groupe et encourage le partage d'informations au sein des filiales et entre elles. La communication entre les membres est à la fois verticale selon la voie hiérarchique définie et horizontale selon la coopération entre les niveaux hiérarchiques parallèles,

Au sein de la société **Al omrane**, on peut palper que l'information est accessible, les salariés peuvent facilement communiquer avec les représentants du personnel, le service Ressources Humaines, et mêmes sont amenés à participer à la politique de la communication interne par un ensemble des activités, comme la rédaction des articles dans le journal interne, tous cela nous permettra de dire qu'il y a une communication interne **assez satisfaisante**.

Par rapport à la communication interne qui peut être défini comme « un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner un sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ».

Dans la société **Al omrane**, la communication interne est une mission rattachée à la direction Générale, et aussi aux sous directions, autrement dit les directions de chaque service, cette dernière doit être capable de posséder un ensemble de qualités souhaitées par l'ensemble du personnel de la société à savoir :

- Connaissance des entreprises.
- Capacité d'écoute.
- Esprit d'initiative.

Il faut remarquer aussi que la communication interne s'inscrit toujours dans un cadre défini par la gestion des ressources humaines, mieux celle-ci est organisé, plus la tâche est aisée, alors la gestion des ressources humaines demeurera la base matérielle de toute communication interne.

Des outils sont mis en place pour favoriser la diffusion de l'information et le partage d'expérience, pour atteindre une communication interne efficace, quels sont les outils? La réponse ca sera l'objectif de la partie suivante.

### **Section3 : Diagnostic sur la communication interne**

#### **I. Le Plan de la communication interne**<sup>25</sup>

Le plan de communication réunit les programmes de communication interne et externe de l'entreprise qui poursuivent un même but : son développement. La

---

<sup>24</sup> Entretien avec le responsable communication.

<sup>25</sup> Entretien avec le responsable communication.

mise en œuvre de chaque stratégie d'entreprise passe par l'élaboration des plans opérationnels annuels qui seront soumis à l'approbation du directeur.

Le plan de communication est la programmation des moyens propres à réaliser les objectifs de cette fonction. Le plan contient les activités de communication, soit les dispositifs d'information, de communication et le calendrier.

### **1) Les objectifs de la communication interne**

Même si l'entreprise ne dispose pas d'une direction de communication, elle tend à communiquer, à informer et s'informer, à convaincre, bref échanger avec autrui.

Selon le directeur de communication interne d'Alomrane qui a répondu sur notre questionnaire, les objectifs de la communication sont multiples :

- Eviter les conflits sociaux ;
- Eviter les rumeurs ;
  
- Participer et contribuer à l'image de l'entreprise ;
- Permettre à chacun de « se situer » dans l'entreprise.

Sans négliger l'importance de la communication interne pour :

- Expliquer le fonctionnement de l'entreprise ;
- Répondre aux besoins d'information des gens ;
- Préparer le personnel au changement ;
- Construire une identité commune, capable de développer un sentiment d'appartenance.

### **2) Supports de la communication interne<sup>26</sup>**

Les outils de la communication interne, sont multiples. L'adoption de tel ou tel outil dépend de l'objectif visé et de la cible concernée. Ces outils permettent de renforcer l'intérêt du personnel pour son travail.

Dans le cas de l'entreprise Al Omrane, les supports utilisés, comme le déclare l'ensemble des cadres de l'entreprise, sont :

- **L'affichage interne**, qui vise à informer le personnel de l'entreprise à travers des notes de service;
- **Le journal interne** avec une périodicité de 3 mois : qui reflète la vie de l'entreprise et constitue un lien avec tous les membres du personnel en leur offrant la possibilité de proposer et de rédiger des articles.

---

<sup>26</sup> Entretien avec le responsable communication.

- **Les réunions périodiques inter services.** Tout en souhaitant de créer des groupes de progrès, et d'organiser, des réunions périodiques, ainsi, des activités de loisirs, sport, culture... Quant aux collaborateurs des différents services de l'entreprise (comptabilité, production et maintenance), ont opté pour : l'affichage interne, les réunions périodiques interservices et la boîte à idées. Ces collaborateurs ont affirmé qu'il y a assez de réunions intra services, et même interservices, mais pas assez d'entretiens individuels avec les supérieurs hiérarchiques pour leur parler, spécifiquement, de leur situation financière.
- **Séminaires**

## II. Présentation et analyse des résultats <sup>27</sup>

- Les caractéristiques socio- professionnelles du personnel

**Tableau I** : Répartition des salariés selon leurs caractéristiques Socio-professionnelles

	<b>Cadres</b>	<b>Employés</b>	<b>Total</b>
<b>Nombre</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>16</b>

Le tableau I ci- dessus présente les caractéristiques socio- professionnelles du personnel pour les besoins du présent travail.

Ainsi, seules (16) personnes ont acceptées de bien vouloir remplir notre questionnaire sur (30) qu'on a voulu interrogé.

Parmi les enquêtés : il y'a six (6) cadres, il son tous des chefs de services. Et 10 employés ont été choisit aléatoirement des différents services que comporte l'entreprise.

- **Niveau d'information des salaires**

---

<sup>27</sup> Questionnaire 2.

**Tableau II :** présentation de l'entreprise pour les nouveaux Q1

<b>Statut</b>	<b>Réponses</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	Très satisfaisante	2/6
	Assez satisfaisante	3/6
	Assez peu satisfaisante	1/6
	Pas du tout satisfaisante	
<b>Employé</b>	Très satisfaisante	7/10
	Assez satisfaisante	3/10
	Assez peu satisfaisante	
	Pas du tout satisfaisante	

Plus de 80% des personnes interrogés affirme avoir eu une présentation de l'entreprise lors de leur arrive, car cela va permettre de renforcer la culture de l'entreprise chose qui a un impact positif sur la création et le renforcement de l'esprit d'un esprit d'équipe entre les membres de l'entreprise c'est se qu'on va vérifier dans le tableau qui suit.

Tableau : communication interne et esprit d'équipe Q14

<b>Statut</b>	<b>Réponse</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	Tout a fait d'accord	6/6
	Assez d'accord	
	Pas vraiment d'accord	
	Pas du tout d'accord	
<b>Employé</b>	Tout a fait d'accord	8/10
	Assez d'accord	2/10
	Pas vraiment d'accord	
	Pas du tout d'accord	

Toutes les personnes interrogées ont affirmé l'existence d'un esprit d'équipe dû à une bonne communication interne, c'est ce qui renforce le niveau de cohésion entre les membres de l'entreprise et les motive à exécuter leurs tâches.

**Tableau III :** Appréciation du niveau d'information par les salariés Q4

<b>Statut</b>	<b>Réponse</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	Complètement	4/6
	Moyennement	2/6
	Faiblement	
	Pas du tout	
<b>Employé</b>	Complètement	7/10
	Moyennement	3/10
	Faiblement	
	Pas du tout	

De ce tableau, il ressort que 80% des personnes interrogées sont bien informées, cela traduit une assez bonne communication au sein de l'entreprise.

Toutefois, 20% déclarent leur insatisfaction. Nous verrons dans les tableaux suivants les causes de cette disproportion qui peuvent paraître comme une discrimination. Mais les conséquences, elles sont évidentes : la frustration de ceux qui estiment être peu informés, ce qui entraîne un manque de collaboration avec les autres membres de l'entreprise. Et c'est l'efficacité de l'entreprise qui prend un coup.

Car la communication a aujourd'hui acquis une place de choix dans l'entreprise, il convient donc de bien informer afin de mobiliser les énergies et d'obtenir l'adhésion de toutes les intelligences et de tous les cœurs aux objectifs communs. C'est ce que proposent **DEMONT** et **KEMP** (2005) : améliorer la circulation de l'information, développer l'information ascendante, fédérer, intéresser, motiver et mobiliser le personnel.

**Tableau :** Vitesse de transmission de l'information et prise de décision Q6

<b>Statut</b>	<b>Réponse</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	Complètement	3/6
	Moyennement	3/6
	Faiblement	
	Pas du tout	
<b>Employé</b>	Complètement	6/10
	Moyennement	4/10
	Faiblement	
	Pas du tout	

50% des personnes interrogés affirment que les informations qui les aident dans la prise de décision arrivent en retard, c'est ce qui a une influence sur la prise de décision et même pour leur motivation pour ce travail car une information qui arrive toujours en retard cause généralement les bruits de couloir et donne l'opportunité aux rumeurs pour se propager.

#### ➤ **Qualité de l'information descendante**

**Q8**

<b>Statut</b>	<b>Réponse</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	Complètement	3/6
	Moyennement	2/6
	Faiblement	1/6
	Pas du tout	
<b>Employé</b>	Complètement	6/10
	Moyennement	3/10
	Faiblement	1/10
	Pas du tout	

A travers ce tableau nous remarquons qu'une grande majorité du personnel (80%) déclarent avoir des contacts réguliers avec leurs supérieurs hiérarchiques.

On peut donc affirmer que les responsables d'Al Omrane Fès veillent à ce qu'il n'y ait pas trop de distance avec leurs collaborateurs de rang inférieur.

Par contre, 20% ne sont pas d'accord, estimant qu'il n'y a pas assez de contact avec leurs hiérarchies.

Il semble ici qu'il soit question d'une communication descendante qui ne touche pas la totalité de ses cibles. C'est un problème récurrent dans les entreprises et qui peut résulter une certain mauvaise communication : la lenteur de l'information due à l'inertie de la bureaucratie, la surcharge des tableaux d'affichage.

Dans les entreprises marocaines il faut que les entreprises tiennent compte du fait qu'elles ont leur sein un certain nombre d'employés illetrés mais que faisant partie de l'entreprise, ils ont leur pierre à apporter dans le développement et doivent donc être considérés au même titre que les autres collaborateurs. Comme le suggère **SCHWEBIG**<sup>28</sup> (1988), le supérieur hiérarchique doit développer le sentiment d'appartenance et de susciter la participation de l'ensemble de ses administrés. Il doit les aider à comprendre la situation générale de l'entreprise favorisera l'atteinte des objectifs globaux ; accroître les ventes, augmenter la clientèle ou procède des changements tels qu'une fusion, une réduction des effectifs ou des modifications au niveau de direction.

➤ **Qualité de l'information ascendante**

**Q9**

<b>Statut</b>	<b>Réponse</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	Complètement	5/6
	Moyennement	1/6
	Faiblement	
	Pas du tout	
<b>Employé</b>	Complètement	9/10
	Moyennement	1/10
	Faiblement	
	Pas du tout	

Le tableau ci-dessus nous montre qu'au niveau d'Al omrane Fès, une large majorité du personnel (80%) interrogée n'éprouve pas de difficulté à faire remonter l'information vers les supérieurs. Ceux qui confirment les bonnes relations qui existent entre les chefs de services et leurs collaborateurs traduits au tableau. Par ailleurs, les 20% restant disent avoir du mal informé.

Bien que minoritaires, ces derniers posent un certain nombre de problèmes de communication ascendante dans cette structure.

<sup>28</sup> <http://www.scribd.com/doc/11317180/Controle-de-Gestion-Et-Tableau-de-Bord>

En effet, comme la communication descendante, la communication ascendante revêt un caractère important au sein de l'entreprise et rencontre également nombre de difficultés dans son application si certaines précautions ne sont pas préalablement prises.

D'abord la question des relations entre les patrons et leurs subordonnés évoqués précédemment. Car une trop grande distance entre eux crée des barrières et engendre une certaine crainte de l'employé vis-à-vis de son chef. Aussi, celui-ci doit créer autour de lui un climat favorable à une bonne ambiance de travail qui permette la remontée de l'information.

De plus, certains employés se sentent découragés par leurs supérieurs hiérarchiques à qui ils transmettent des informations mais qui ne reçoivent de retour. Il y a donc absence de feed-back. Ils ignorent ainsi si leur information est exploitée ou non. Cela correspond à l'absence de feed-back de **WIENER**<sup>29</sup> (1950) qui écrivait déjà à son temps que cette absence crée un frein à la communication : on ne sait même pas si le message a été reçu ou pas. Une telle pratique de la communication est en réalité une absence de communication car communiquer c'est s'échanger des informations et lorsqu'il n'y a pas d'échange s'installe la frustration et le découragement, toute chose qui n'est pas favorable à une bonne collaboration.

Un autre qui pousse les employés à ne pas faire remonter l'information demeure dans le fait que certains employeurs, et là c'est fréquent, ne prennent en compte les remarques de leurs employés que lorsque celles-ci sont faites plusieurs fois. Or il est très gênant de répéter quelque chose à une personne plusieurs fois, surtout lorsqu'il s'agit d'un supérieur.

## ➤ **Qualité de l'information transversale**

### **Q9**

#### **Collègues**

---

<sup>29</sup> [http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub\\_3/dossier-49.html](http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-49.html)

<b>Statut</b>	<b>Réponse</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	Complètement	4/6
	Moyennement	2/6
	Faiblement	
	Pas du tout	
<b>Employé</b>	Complètement	7/10
	Moyennement	3/10
	Faiblement	
	Pas du tout	

#### **Les autres services**

<b>Statut</b>	<b>Réponse</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	Complètement	3/6
	Moyennement	3/6
	Faiblement	
	Pas du tout	
<b>Employé</b>	Complètement	8/10
	Moyennement	2/10
	Faiblement	
	Pas du tout	

La plupart des personnes interrogé confirme avoir une bonne communication avec leur collègues et entre les autres services cela est la conséquence bénéfique de l'utilisation des réunions inter-service d'une manière continue et régulière.

#### ➤ **Implication des salariés dans la communication interne**

##### **Q15**

<b>Statut</b>	<b>Réponse</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	OUI	<b>5/6</b>
	Non	<b>1/6</b>
<b>Employé</b>	OUI	<b>8/10</b>
	Non	<b>2/10</b>

90% des personnes interrogés se sentent concerner par la communication interne c'est se qui affirme l'objectif du plan de la communication interne d'Al omrane.

➤ **L'existence des bruits de couloir**

**Tableau:** Les bruits de couloir : facteur de développement de l'inquiétude personnelle

<b>Statut</b>	<b>Réponse</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	Tout a fait d'accord	4/6
	Assez d'accord	2/6
	Pas vraiment d'accord	
	Pas du tout d'accord	
<b>Employé</b>	Tout a fait d'accord	8/10
	Assez d'accord	2/10
	Pas vraiment d'accord	
	Pas du tout d'accord	

Les conséquences des bruits de couloir sont nombreuses .Dans le tableau ci-dessus, on peut remarquer que 86,66% des personnes enquêtées sont d'accord pour dire que les bruits de couloir développent l'inquiétude personnelle, contre 13,33% Ces chiffres devraient interpeller les responsables de la structure car un personnel travaillant dans l'inquiétude peut être amené des agissements regrettables pour la structure.

C'est ce que pense également **ROSANE**<sup>30</sup> (2005) lorsqu'il écrit : « dans cet environnement, les bruits de couloir, souvent porteurs de désirs ou de craintes ancrés chez les salariés, peuvent donc porter directement atteinte à la motivation des salariés. Les bruits de couloir se nourrissent souvent d'inquiétude et c'est à ce sentiment qu'il faut d'abord répondre ».

**Tableau :** le retard de l'information officielle cause des bruits de Couloir

<b>Statut</b>	<b>Réponse</b>	<b>%</b>
	Tout a fait d'accord	5/6

<sup>30</sup> BENABOU Charles, « **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines** », GÄETAN MORIN éditeur, 1993,

<b>Cadre</b>		
	Assez d'accord	1/6
	Pas vraiment d'accord	
	Pas du tout d'accord	
<b>Employé</b>	Tout a fait d'accord	9/10
	Assez d'accord	1/10
	Pas vraiment d'accord	
	Pas du tout d'accord	

A travers le tableau ci-dessus, constate que le personnel d'Al omrane Fès reconnaît l'existence des bruits de couloir au sein de leur institution. Ils en évoquent quelques raisons de conséquences.

Ainsi, nous remarquons que 80% d'entre-eux pensent que les bruits de couloir se développent suite à un retard de l'information officielle. Cela peut, a priori, faire penser que l'information parvient à son destinataire en retard de façon fréquente. Alors que 20% ne sont pas d'accord avec affirmation.

**ROSANE** (2005) va dans le même sens que les salariés d'Alomrane lorsqu'il reconnaît que la montée en puissance des bruits de couloir serait plutôt la conséquence directe d'un déficit en matière de communication interne. « Les entreprises s'inscrivent de plus en plus dans des objectifs à court terme, analyse-t-il. Or cette tendance empêche le management de communiquer à moyen ou à long terme, donc laisse du champ libre aux attentes, voire aux fantasmes, des salariés »

La nature a horreur du vide. C'est ainsi qu'en l'absence d'explications claires venant de sources autorisées, il est courant de voir chacun, dans un pays ou une entreprise, interpréter une situation selon sa propre perception.

**ALLENE** (2005) va plus loin car pour elle, les bruits de couloir sont peu « comme le tsunami : ils partent d'un endroit et font des dégâts à des milliers de kilomètres. Ils sont imprévisibles et peuvent se retourner contre soi. Il est souvent difficile de savoir d'où ils proviennent ».

## ➤ Transmission de l'information par l'encadrement

Q5

Statut	Réponse	%
Cadre	OUI	<b>6/6</b>
	Non	
Employé	OUI	<b>10/10</b>
	Non	

Dans le tableau, on constate que la majorité des personnes interrogées sont d'avis que l'encadrement transmet suffisamment l'information. C'est la logique de ce qui précède, c'est-à-dire que chaque niveau hiérarchique retient l'information. Or toute personne ayant la responsabilité d'un groupe d'individus doit s'engager personnellement dans le processus de communication. Mais il ne peut y arriver que s'il est lui-même suffisamment motivé dans l'accomplissement de sa mission. Celle-ci doit désormais plus s'appuyer sur un style de proche du consensus que du pouvoir hiérarchique. Ce n'est pas facile d'y parvenir car la notion de « responsable » revêt une rigidité et une image qui bloque la communication entre les différentes catégories de personnel dans l'entreprise vis-à-vis desquelles il faut apprendre à communiquer.

La règle du jeu de communication interne est de fédérer les membres du personnel. Dans ce but, on communique la politique de l'entreprise, ainsi que les contrats d'objectifs au sein de chaque unité.

Dans ce contexte, la rétention ne peut pas être acceptée. La communication doit être active : des qu'une information à 90%, il ne faut pas avoir peur de communiquer. La première difficulté est d'accepter d'être humble, de ne pas croire qu'on va tout résoudre grâce à la communication. La deuxième difficulté à admettre que la communication est un moyen non une finalité.

Une autre difficulté serait de croire que le but premier de la communication est de convaincre. Il est, probable de créer la cohésion dans l'entreprise autour des choix de management et de politique sociale. Tout le monde essaie de faire de la communication, mais il ne faut pas confondre communication interne. Il est possible d'informer un grand nombre de personnes, mais communiquer vraiment ne peut se faire qu'en petits groupes. D'après **WESTPHALEN**<sup>31</sup> (2005), la communication interne est une question d'état d'esprit, autant que le système. Il faut impliquer tout le monde, à commencer par l'encadrement. Au centre du processus de communication, l'encadrement a un rôle d'animateur à jouer : la nature des informations qu'il transmet, l'esprit dans lequel cette transmission s'effectue influent sur la qualité générale de la communication interne.

<sup>31</sup> <http://www.idcominter.com/art11.html>

### **Tableau : l'encadrement lui-même est bien informé**

Q8 ; réponses des cadres

<b>Statut</b>	<b>Réponse</b>	<b>%</b>
<b>Cadre</b>	Complètement	3/6
	Moyennement	2/6
	Faiblement	
	Pas du tout	

Il va sans dire que c'est l'encadrement qui montre le chemin d'une bonne communication avec ses administrés. Mais un encadreur sous -informé ne donnera comme information que celle qu'il détient. D'après le tableau ci dessus 66,66% des enquêtes pensent que l'encadrement est bien informé. Et 33,33% pensent le contraire.

Si 66,66% peut paraître suffisant car au -dessus de la moyenne, 33,33% (c'est-à-dire le tiers) est lui une proportion assez importante surtout que nous retrouvons toutes les catégories parmi les enquêtés. Il apparaît également comme une existence d'informations taboues.

A l'heure où la communication devient un élément stratégique dans le développement et la prospérité d'une entreprise, tous les niveaux de la structure doivent pouvoir collaborer de façon harmonieuse et pour cela il est nécessaire que tous soient au même niveau d'information. L'encadrement doit être bien informé car d'après **PERETTI** (2003), celui-ci à le devoir de faire descendre l'information, la remonter, la faire circuler, la faire entre dans l'entreprise et représenter.

### **III. Recommandations**

Partant des différents résultats de l'analyse et de l'interprétation des données, il ressort que les besoins en information et en communication à Al omrane Fès sont réels chez certains membres du personnel.

Malgré toutes les actions citées précédemment nous pouvons dresser quelques recommandations tirées sur la base des questionnaires qu'on a distribués à "Al omrane Fès" :

1- " Al omrane Fès " est amenée à faire plus d'effort en matière d'intégration des nouvelles recrues pour améliorer plus le degré d'intégration , car il y a quelques collaborateurs qui ont répondu à nos questionnaires confirment qu'ils n'ont pas eu une présentation satisfaisante de la société au moment de leur arrivée.

2- La mise en place d'un intranet pour faciliter la circulation de l'information pour une meilleure prise de décision.

3-La mise en place d'une boîte à idées La boîte à idées constitue un moyen efficace d'instaurer le dialogue entre hiérarchie et personnel. Elle offre beaucoup d'avantages par la simplicité de son principe car elle est seulement matérialisée par une urne dans laquelle le personnel introduit leurs idées sous forme de lettre.

4-La transparence

Elle fait partie des gages de succès. Cependant, il est évident qu'il n'est toujours possible de tout dire, il vaut, tout de même, mieux annoncer un délai précis pour être en mesure de parler de tel ou de tel sujet afin de ne pas perdre la crédibilité des managers.

5-La rapidité

En vue d'éviter bruits ou les rumeurs, il faut veiller à ce que l'information parvienne rapidement aux destinataires. Les employés qui découvrent une information concernant leur entreprise par l'extérieur, par la presse ou tout autre moyen ont toujours une réaction négative. L'information qui anticipe est toujours mieux perçue.

6-Ecoute et échange

Pour atteindre les objectifs de la communication interne, il est indispensable d'être à l'écoute du personnel et développer l'échange. Ainsi, le personnel est considéré comme un client dont les attentes sont à satisfaire.

# Conclusion

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

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

La communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci. Elle a pour objectif de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent évoluer de la manière qu'ils le désirent. Les outils permettant d'engendrer la communication interne sont nombreux et variés. Ils s'adaptent aux besoins de situations particulières et il ne faut pas en délaissier un dans l'espoir de pouvoir combler un manque autrement. L'analyse des exigences de chacun ainsi que la mise en place de solutions nécessite un travail d'analyse important en amont et une veille permanente sans oublier une continuelle remise en question. Un des points qui marque le plus les choix de la communication interne est la société humaine dans laquelle elle évolue. Les différentes mutations – comme, par exemple, celles qui se dessinent aujourd'hui et dans lesquelles le travail n'est plus au centre des préoccupations – imposent d'adapter ses discours et ses techniques et de « mieux communiquer ». Mais la communication interne ne peut pas remplacer le contact et la décision. Une communication interne n'évite pas les crises et n'est pas suffisante pour contenter des salariés. Elle est un outil pour la direction et le management mais n'est pas suffisante en soit. Un discours qui inspire confiance car il sera suivi d'une action concrète est plus puissant que plusieurs centaines de lignes sans crédibilités.

## Bibliographie

- ✚ ALAIN LABRUFFE, « **Les méninges du management : GRH et communication interne** », Éd. Chiron, 2001,
- ✚ BENABOU Charles, « **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines** », GÆTAN MORIN éditeur, 1993,
- ✚ ALAIN MILON ET MICHÈLE JOUVE, « **Communication et organisation des entreprises** », Éd. BREAL ,1996.

- ✚ Daniel Labbé « **les relations sociales dans les entreprises pratiques et enjeux, rôle des partenaires, communication, négociation et gestion de conflits** », Edition : groupe liaisons, 1999
- ✚ P.Morel. « **La communication interne, 2ème édition** ». Ed. Vuibert. 2002.
- ✚ PHILIPPE. DÉTRIE et CATHERINE BROYEZ, « **La communication interne au service du management** » Éd. Liaison, 2001
- ✚ P.Bloch et R.Habadou. « **Entre marketing et maagement : la communication interne** ». Ed. Demos.2003
- ✚ Sekiou, Blondin, Fabi, bayad, Peretti, Alis, Chevalier. « **Gestion des ressources humaines** » 2ème édition, Ed Boeck 2004

## Webographie

- ✚ [http://www.recruteurs.apec.fr/delia/OptimiserVosRecrutements/Dossier/ApecViewArchivedDetails/currentTopic\\_TOP\\_2053/currentTopic\\_ART\\_null/motherTopic\\_TOP\\_2051/motherTopic\\_ART\\_null/currentArticle\\_ART\\_10863/Le+marketing+social,+une+tendance+qui+s+affirme.html](http://www.recruteurs.apec.fr/delia/OptimiserVosRecrutements/Dossier/ApecViewArchivedDetails/currentTopic_TOP_2053/currentTopic_ART_null/motherTopic_TOP_2051/motherTopic_ART_null/currentArticle_ART_10863/Le+marketing+social,+une+tendance+qui+s+affirme.html)
- ✚ <http://www.scribd.com/doc/11317180/Controle-de-Gestion-Et-Tableau-de-Bord>
- ✚ <http://www.idcominter.com/art11.html>
- ✚ [http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub\\_3/dossier-49.html](http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-49.html)
- ✚ [http://alomrane.ma/index.php?type=error&bo\\_action=error\\_database](http://alomrane.ma/index.php?type=error&bo_action=error_database)
- ✚ <http://alomranefes.com/>

# ANNEXES

## *Annexe1*

<b>Grille d'entretien avec le Responsable de la Communication Interne</b>
---

### **Organisation générale de la communication interne**

- 1). Quels sont les objectifs de la politique de communication interne de l'entreprise ?
- 2). Quels sont les objectifs du plan actuel de communication interne de l'entreprise ?

3). Comment ce plan a-t-il été conçu ?

1. S'appuie-t-il sur un diagnostic, sous quelle forme ?
2. Inclut-il des nouveaux aspects provenant de la stratégie de l'entreprise ?
3. Ce diagnostic permet-il de mettre en évidence les points forts ? Lesquels ?
4. Ce diagnostic permet-il de mettre en évidence des dysfonctionnements, des problèmes, des blocages...Si oui lesquels ?
5. Ce diagnostic prend-il en compte des domaines essentiels de la GRH : gestion des compétences, qualité, sécurité, ... ?

4). Dans le domaine de la communication interne, quel est le rôle du département GRH ?

### **Encadrement**

- 5). Des démarches de sensibilisation du personnel d'encadrement ont-elles été mises en place ? Si oui lesquelles ?
- 6). Pour vous et en général, quels sont les points forts au niveau de l'implication des cadres dans le domaine de la communication interne ? et les points faibles ?
- 7) Es que la communication interne dans votre organisation est un moyen pour l'encadrement des salariés ?

### **Implication des salariés**

- 8) Comment les salariés sont-ils impliqués dans la communication interne ?
- 9) Quels sont tous les moyens de communication interne que vous utilisez ?
- 10) Existe-t-il des plans de communication interne spécifiques à un domaine donné ?
- 11) Les salariés sont-ils amenés à participer à la politique de communication interne ? comment ? ex ?

## **Annexe2 : Questionnaire**

Dans le cadre de notre thème de recherche concernant la communication interne, on souhaite l'évaluer et connaître vos besoins en matière d'information. Afin d'y parvenir, on vous serait reconnaissant de bien vouloir remplir le questionnaire ci-dessous.

**1) À votre arrivée chez Al omrane, avez-vous eu une présentation de l'entreprise ?**

- Très satisfaisante
- Assez satisfaisante
- Assez peu satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

**2) A quel service appartenez-vous ?**

.....

**Vous êtes :**

- Cadre
- Employé

**3) Existe-t-il dans votre entreprise un service qui s'occupe de la communication interne ?**

- Oui
- Non

**Si non, qui s'en occupe ?**

.....

**4) Pensez-vous être suffisamment informé sur votre entreprise ?**

- Complètement
- Moyennement
- Faiblement
- Pas du tout

**5) L'encadrement transmet suffisamment d'information ?**

- OUI
- Non

**6) Pensez-vous que les informations données par votre entreprise ont une influence sur votre Travail au quotidien ?**

- Complètement
- Moyennement
- Faiblement
- Pas du tout

**7) Pensez-vous que la communication interne est importante dans une entreprise ?**

- Oui
- Non

**8) Pensez-vous avoir la bonne information au bon moment pour une meilleure prise de Décisions ?**

- Complètement
- Moyennement
- Faiblement
- Pas du tout

**9) Avez-vous le sentiment de pouvoir facilement partager de l'information avec :**

- **vos collègues**
  - Complètement
  - Moyennement
  - Faiblement
  - Pas du tout
- **votre hiérarchie :**
  - Complètement
  - Moyennement
  - Faiblement
  - Pas du tout
- **les autres services :**
  - Complètement
  - Moyennement
  - Faiblement
  - Pas du tout

**10) Lorsque votre entreprise communique quels sont les outils qu'elle privilégie ?**

- Le journal d'entreprise
- Réunion de service
- Revue de presse
- Séminaires
- Panneaux d'affichage
- Entretien individuel
- Intranet
- Film d'entreprise
- Messagerie instantanée
- Autres Lesquels :

.....

**11) D'après vous, quelles formes de communication interne faut-il privilégier dans votre Entreprise ? Citez en trois**

- 1.....
- 2.....
- 3.....

**12)Pensez-vous être écouté dans votre entreprise ?**

- Tout a fait d'accord
- Assez d'accord
- Pas vraiment d'accord
- Pas du tout d'accord

**13)Pensez-vous avoir un rôle à jouer dans la communication interne ?**

- Tout a fait d'accord
- Assez d'accord
- Pas vraiment d'accord
- Pas du tout d'accord

**14)Pensez-vous que la communication interne crée un esprit d'équipe, une culture Commune ?**

- Tout a fait d'accord
- Assez d'accord
- Pas vraiment d'accord
- Pas du tout d'accord

**15)Vous sentez-vous concerné par la communication interne ?**

- Oui
- Non

**16)Les bruits de couloir : facteur de développement de l'inquiétude personnelle ?**

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord du tout

**17)Le retard de l'information officielle cause des bruits de Couloir ?**

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas d'accord du tout