



Université IBN TOFAIL
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra

La communication d'entreprise





Université IBN TOFAIL
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra

Plan :

Introduction

1 Communication d'entreprise

1.1 Définition et objectifs

1.2 Les bases de la communication

1.3 Terminologie courante de communication

2 La communication interne

2.1 Définition et objectifs

2.2 Les moyens de C I

3 La communication externe :

3.1 Définition et objectifs

3.2 Les moyens de C E

4 Les facteurs d'efficacité de la communication

5 Aptitudes à la communication

6 Les limites à la communication d'entreprise

Conclusion



INTRODUCTION

La nécessité pour toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, de disposer d'une communication clairement définie, est désormais acquise. Cette reconnaissance s'effectue par le biais de deux piliers traditionnels, celui de la relation avec les publics afin de marquer son ouverture et sa proximité, et celui de l'image pour laquelle l'entreprise concevait la communication comme l'émission de messages sur son identité, ses valeurs, ses engagements.

I. Communication d'entreprise :

1.1 Définition et objectifs :

❖ Définition :

- La communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un, ou s'il y a échange, de les remettre en commun (ex: dialogue).
- Dans une entreprise, la communication est l'ensemble des techniques et moyens lui servant à se présenter elle-même, son activité ou ses produits et services.
- La communication est la base du processus de management d'une organisation qui recouvre un ensemble de structures et des procédures.

❖ Objectifs¹ :

- **Informé et s'informer :** **informer** les clients de la création d'un nouveau produit, informer le personnel d'une nouvelle organisation, informer le fournisseur d'une difficulté. **S'informer** des nouvelles lois régissant le code de travail, s'informer auprès des banques de la possibilité d'obtenir des taux d'intérêts réduits, s'informer auprès de cas fournisseurs de leurs conditions les plus intéressantes...
- **Connaitre et se faire connaitre :** **connaitre** l'environnement de l'entreprise afin de ne pas le polluer, connaitre les attentes des clients, des adhérents, du public, connaitre les besoins, les inquiétudes du personnel. **Se faire connaitre** pour augmenter sa clientèle, pour

¹.Information Et Communication 1 STG, Par Madelaine Doussy, Collectif, Pages : 86 ,87.



Université IBN TOFAIL
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra

transmettre une image positive de l'entreprise auprès de tous les partenaires.

- **Convaincre**: convaincre ses clients de la qualité de ses produits et du bon rapport prix/qualité, convaincre ses partenaires financiers de la vitalité de l'entreprise, convaincre la municipalité de la nécessité de grandissement de la société, convaincre le personnel de se former, le convaincre de la nécessité d'un changement d'organisation...

1.2 Les bases de la communication d'entreprise²:

- ❖ **Message** : support physique ou psychologique de transmission de l'information : information enveloppée dans un code, qui va d'un émetteur à un récepteur.
- ❖ **Canal** : mécanisme physique servant à la transmission d'un message par exemple les textes imprimés d'un livre, des signaux verbaux...etc.
- ❖ **Perception** : processus mental individuel servant à l'établissement de stéréotype lors des échanges entre les membres de l'organisation. Elle dépend des récepteurs sensoriels et aussi des expériences passées et du vécu actuel de chacun.
- ❖ **Filtre** : dispositif mental qui trie l'information reçues selon les perceptions individuelles lors d'échange.

1.3 Terminologie courante de communication³:

- ❖ **Organisationnelle** : processus interactif et dynamique d'émission et de réception de message.
- ❖ **Interpersonnelle** : échanges formels ou informels entre deux membres du personnel de l'organisation.
- ❖ **Formelle** : échanges officiels et prévus selon la structure hiérarchique entre les mêmes membres du personnel de l'organisation.
- ❖ **Informelle** : échanges spontanés s'effectuant entre les membres du personnel d'une organisation indépendamment de la structure hiérarchique établie.
- ❖ **Descendante** : transmission de l'information du haut vers le bas de la hiérarchie organisationnelle.
- ❖ **Ascendante** : transmission de l'information du bas vers le haut de la hiérarchie organisationnelle.

² Gestion des ressources humaines par lakhder sekiou page : 465

³ . Gestion des ressources humaines par lakhder sekiou page : 465



Université IBN TOFAIL
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra

- ❖ **Verticale** : c'est lorsqu'il ya des échanges entre supérieurs et subordonnés ou vice versa dans l'organisation.
- ❖ **Horizontale** : c'est lorsqu'il ya des échanges dans une organisation entre des personnes ou des groupes ou il n'existe pas de lien d'autorité ou de subordination.
- ❖ **Double sens** : communication à l'intérieur de laquelle il existe une interaction (ou réaction de retour) entre les membres du personnel qui communiquent entre eux.
- ❖ **Ouverte** : communication a l'intérieur de laquelle les membres du personnel sont libres de transmettre de l'information positive ou négative dans l'organisation.
- ❖ **Non-verbale** : toutes utilisations de gestes, d'attitudes ou de comportements par les membres d'une organisation pour transmettre de l'information entre eux.
- ❖ **Rétroaction organisationnelle** : information intégrée a un processus de décision qui renseigne sur le résultat d'actions (d'évaluation, de rendement ou de correction) posées dans l'organisation.
- ❖ **Rétroaction positive** : information se situant dans une perspective d'efficacité organisationnelle en mettant l'accent sur la valorisation du personnel et la mise à profit des talents et des ressources de chacun. C'est l'expression des effets positifs d'une performance particulière.
- ❖ **Rétroaction négative** : information critique à l'égard de la performance ou du comportement au travail d'un individu, l'aspect négatif reposant sur la perception de l'individu recevant la rétroaction (perception d'une évaluation de sa personne et menaçant l'estime de soi).

II. La communication d'entreprise interne :

2.1 définition et objectifs :

❖ Définition ⁴:

La **communication interne** regroupe l'ensemble des actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination de ses salariés. Elle part du principe que le personnel est un vecteur d'image important. Il faut créer ou développer un sentiment d'appartenance afin de les mobiliser, des les encourager à mieux servir le

⁴ . <http://www.strategies.fr/communication-interne.html>



Université IBN TOFAIL
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra

client. La communication interne s'établit par la création d'une culture d'entreprise à laquelle tout le monde doit pouvoir s'identifier, un recueil des besoins afin d'améliorer les besoins du personnel et ainsi améliorer le climat social et faciliter la communication.

❖ Objectifs ⁵:

La communication interne vise plusieurs objectifs qui convergent tous vers une amélioration de la performance de l'entreprise, c'est un choix stratégique qui vise à adhérer l'ensemble du personnel de l'entreprise aux objectifs de celle-ci.

On distingue les objectifs suivant :

- **Information sur le travail effectué** : tout collaborateur a besoin d'informations précises et suffisantes sur les objectifs qu'il doit atteindre, comme pour les tâches qu'il a à effectuer.
- **Informations factuelle sur l'évolution de l'entreprise** : au delà des besoins typiquement liés aux besoins à son travail, le collaborateur doit maîtriser un certain nombre d'informations relatives à l'évolution de son entreprise qui pourront renforcer son sentiment d'appartenance. Ces informations seront de nature factuelle. Simple et concrète, on pourra trouver : l'histoire de l'entreprise, l'organigramme, statuts, composition de l'actionnariat, organes de représentation, nouveaux produits et services en vue...
- **Information sur la stratégie de l'entreprise** : toute entreprise est un projet, ce projet à une vision, et une stratégie pour la mettre en œuvre, de même que des valeurs souvent de type comportementale qui caractérisent et doivent accompagner la réalisation de la stratégie. Il s'agit de véhiculer le sens de l'effort, les challenges qui nécessitent compétitivité, productivité, et créativité.

2.2 Les moyens de communication interne :

⁵ . Le B.A-BA du management : Guide pratique et roman. Par Pierre Guilbert, Alexandra Borg, page 209.



Université IBN TOFAIL
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra

A- Les Supports Ecrits⁶ :

- ❖ **L'affichage** : il s'agit des Panneaux fixes ou mobiles supportant des notes d'information, des comptes rendus, des affiches proprement dites. Ils peuvent être réservés :
 - à l'affichage des informations émanant du Comité d'entreprise, des délégués du personnel ou des délégués syndicaux.
 - à l'affichage par la direction de toutes les informations qu'elle veut porter à la connaissance du personnel : informations sociales, consignes de sécurité, résultats, photos, coupures de presse, etc.
- ❖ **La revue de presse** : informer le public interne des articles publiés dans la presse concernant l'entreprise et son environnement afin d'assurer une ouverture sur l'environnement, de sensibiliser les salariés à l'image externe de l'entreprise, d'entretenir une image de transparence, de renforcer l'impact d'un événement propre à l'entreprise amplification par effet d'écho, etc.
- ❖ **La boîte à idée** : c'est une possibilité donnée aux salariés de faire à la direction des suggestions sur tout ce qui touche à la vie de l'entreprise, sous forme de feuilles remises dans des boîtes, placées à un ou plusieurs endroits de passage dans l'objectif de développer l'intérêt du personnel pour son travail, d'encourager ses initiatives, de développer sa créativité.
- ❖ **Le flash** : c'est une note courte et de rédaction simple, destinée à informer sans retard le personnel afin d'informer rapidement le personnel, compléter ou modifier une information déjà diffusée, annoncer un événement important ou une décision, informer tout le personnel au même moment.

B- Les supports oral et audio visuel⁷ :

1. Les réunions :

Il existe plusieurs types de réunions :

- ❖ **Réunions d'informations** : Ces réunions visent à permettre une transmission d'information : conférence, exposé-discussion, interview d'un groupe lors d'une enquête, passation de consignes de travail, retransmission d'informations que l'on a reçues dans une autre réunion, réunion de présentation d'un produit nouveau, etc.

⁶ . http://www.idecq.fr/nos_dossiers/rapports/moyens_communication.htm

⁷ . http://www.idecq.fr/nos_dossiers/rapports/moyens_communication.htm



Université IBN TOFAIL
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra

❖ **Réunions d'échange** : Ce type de réunion nécessite évidemment un feed-back impliquant la participation de chaque participant. Par exemple, réunions de concertation où un responsable consulte un groupe pour avoir son avis sur un projet, un client consulte son fournisseur pour explorer ses capacités. Les réunions d'expression des salariés rentrent dans cette catégorie.

❖ **Réunions pour poser, résoudre des problèmes, conduire des projets** : Appartiennent à cette catégorie d'étude de problème les réunions de créativité et de recherche d'idées, les réunions d'analyse d'un dossier, de recherche de solutions, de présentation de solutions, de prises de décision.

❖ **Réunions de négociation** : Elles réunissent des partenaires qui cherchent à parvenir à un accord alors qu'ils poursuivent des stratégies en partie divergentes ou ont des solutions différentes : réunion de négociation budgétaire, réunion de négociation commerciale, certaines réunions avec les partenaires sociaux...

❖ **Réunion d'évolution** : On désigne par-là les réunions de sensibilisation qui ont un but d'influence : sensibiliser à la prévention, à la sécurité, aux économies d'énergie, améliorer le climat ou les relations dans une équipe de travail, etc. Sont à classer dans la même rubrique, les sessions de formation qui visent à modifier les attitudes et les comportements.

2. La vidéo :

Programme de diapositives, projetées suivant des techniques plus ou moins élaborées, accompagnant un texte enregistré sur bande magnétique ou numérique. Celui-ci peut être entièrement automatisé. A présent, des logiciels informatiques permettent de mettre en place facilement cette technique.

3. Intranet :

L'Intranet est un réseau privé d'entreprise, utilisant les techniques de l'Internet (courrier électronique, liens hypertexte et moteurs de recherche), mais en circuit privé (réservé aux membres d'une même entreprise). Il permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, d'images et de son, entre les différents membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

III. La communication d'entreprise externe :



Université IBN TOFAIL
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra

3.1 Définition et objectifs :

❖ Définition

- La communication externe est un ensemble des moyens, de techniques et d'actions de communications destinées au public externe d'une institution. Elle joue un rôle fondamental pour son image et sa notoriété.
- La communication externe vise tous les partenaires extérieurs: fournisseurs, distributeurs, partenaires économiques, administration, clients...

❖ Objectifs⁸ :

Les objectifs majeurs de cette communication sont en nombre de trois :

- ❖ **Cognitif** : faire connaître les produits, les services, la marque.
- ❖ **Affectif** : faire apprécier les produits (valoriser les qualités, séduire, persuader, convaincre le client.
- ❖ **Comportemental** : faire agir le consommateur.

3.2 Les moyens de la communication d'entreprise externe :

- ❖ **Supports visuels** : Pour communiquer avec l'extérieur ou avec ses membres, l'organisation peut recourir à des images et du texte. Plusieurs supports sont alors possibles pour transmettre un message dans des lieux ou dans l'entreprise, mais aussi une enseigne, un panneau de signalisation.
- ❖ **Les relations publiques** : c'est une technique de communication destinées à donner une image favorable à une organisation publique ou privée, pour développer de bonnes relations entre l'entreprise et ses différents publics : clients, fournisseurs, prescripteurs, représentants des collectivités locales, presse... elle crée ainsi un capital de sympathie et renforce son image.
- ❖ **Internet** : c'est un réseau mondial associant des ressources de télécommunications et des ordinateurs, c'est le premier outil de

⁸ . Gestion des ressources humaines par lakhder sekiou page : 468.



Université IBN TOFAIL

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra

communication de l'organisation. Il permet aux hommes des médias, visiteurs de découvrir en ligne les activités menées par l'organisme, les responsables de la structure l'utilise ainsi pour envoyer et recevoir des messages partout dans le monde. Internet est également un canal d'information, un lieu d'échange et un circuit de distribution car il permet d'informer autrement avec moins d'intrusion de manière personnalisé et interactive.

- ❖ **Les courriers** : A quoi peut servir une messagerie électronique ? A envoyer (et recevoir) toute sorte de documents : du courrier professionnel, de la correspondance personnelle, des notes de service, des graphiques, dessins, photos, courrier publicitaire... mais elle permet également de s'abonner à des revues électroniques. La messagerie électronique sert enfin à participer à des groupes de discussion ou forums, professionnels ou non, sure des thèmes très variés (économiques...). L'e-mail est de loin l'application la plus utilisée sur Internet.
- ❖ **Les salons** : Chaque année, plusieurs milliers de foires et salons sont organisés dans le monde. Ces événements sont des lieux de rencontre de l'offre et de la demande internationale. Ils permettent aux participants, exposants ou visiteurs, de comparer les tendances, d'analyser les attentes, de tester les produits, mais également de créer des partenariats commerciaux, d'accroître leur notoriété, et bien évidemment d'impulser des commandes.

IV. Les facteurs d'efficacité de la communication d'entreprise :

- ❖ **Bonne volonté** :
 - le bon vouloir est le pivot d'une bonne communication qui se veut un échange (émission-réception) d'information vers le bas ou vers le haut (ou latéralement) de la hiérarchie organisationnelle.
 - Cette bonne volonté peut se manifester par un processus qui aide à assurer et à transmettre de l'information correcte, ordonnée et systématique.



Université IBN TOFAIL
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra

❖ **Clarté d'expression :**

- L'information transmise n'a de valeur que si elle est clairement exprimée et envoyée dans un langage que le récepteur puisse comprendre.
- Pour ce, il faut choisir des mots courants, précis et spécifiques, des phrases courantes plutôt qu'un vocabulaire vague et abstrait.

❖ **Sincérité et objectivité :**

- Il est nécessaire de sensibiliser les salariés de façon à rendre crédible l'idée de transmettre sincèrement et objectivement de l'information afin qu'ils fassent connaître leurs propres besoins, aspiration, goûts, etc.
- Il est indispensable d'éveiller l'intérêt d'autrui et de suggérer des lignes de conduite souhaitables et positives en vue de réaliser l'objectif commun.

❖ **Confiance en soi :**

- C'est un facteur qui favorise une perception favorable de sa propre valeur et qui suppose une bonne connaissance de soi.
- Quand on se connaît, on sait se faire reconnaître par les autres.

❖ **Rétroaction positive :**

- Elle est reliée à la satisfaction, à la motivation et à la performance.
- Elle renforce le sentiment de compétence et permet l'amélioration globale de la performance.

❖ **Contact direct :**

- La communication avec un « visage vivant » est indispensable au bon moral de chaque salarié.
- Un subordonné est mieux informé humainement par un contact direct avec son supérieur immédiat que par un memo impersonnel.

❖ **Ouverture :**

- Tous les salariés doivent se sentir libres et transmettre l'information qu'ils considèrent essentielle.

❖ **Ecoute :**

- Elle est une forme de considération, car elle reconnaît la validité de la personne qui parle.
- Elle donne confiance à l'interlocuteur et incite à l'ouverture.

❖ **Courtoisie :**

- Elle rime avec les mots civilité, élégance et considération dans le rapport humain.



Université IBN TOFAIL

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra

- Elle permet de se sentir traité avec dignité, ce qui conforte chaque personne dans sa valeur comme être humain.
- Une attitude courtoise vis-à-vis un subordonné de la part d'un responsable hiérarchique sert de modèle à tous les membres du personnel.

❖ **Transparence :**

- Le mensonge et l'hypocrisie n'ont pas leur place dans les communications interpersonnelles au travail.
- Elle crée la confiance et facilite l'ouverture bi-directionnelle dans les relations de groupe à groupe ou d'individu à groupe.

V. Aptitude à la communication⁹ :

1. Savoir -écouter :

- On ne peut pas écouter en parlant donc il faut savoir se taire.
- Chacun doit prêter attention à ce que l'autre a à dire, l'insuffisance d'attention pouvant entraîner un manque de compréhension et de courtoisie à l'égard de l'émetteur.
- L'écoute doit s'arrêter au contenu du message et aux émotions qu'il recèle : elle suppose des réactions aux idées émises, sans jugement de valeur sur l'individu.
- L'écoute doit être active, avec des interactions employeur/salariés laissé à chacun le temps de clarifier les incompréhensions, de réfléchir et de répondre.
- L'écoute ouverte et bidirectionnelle donne l'impression aux salariés d'un sentiment de valorisation favorable à la participation et au rendement.

2. Savoir-parler :

- Le salarié s'attend à recevoir des informations claires, courtes, concrètes et suffisamment détaillées pour pouvoir remplir adéquatement ses tâches : en assumant un suivi, l'employeur assure que le salarié a bien compris.
- Le salarié et l'employeur ont tout deux le droit d'exprimer leurs plaintes et objections mais pas n'importe quand, n'importe où, et n'importe comment.
- Un message à contenu négatif, par exemple un licenciement, devrait aller directement à la personne concernée, verbalement, avec une explication détaillée.

⁹ . Gestion des ressources humaines par lakhder sekiou page : 478.



Université IBN TOFAIL

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra

- L'utilisation d'un langage simple et précis, que le salarié puisse comprendre est de mise ; il faut éviter l'utilisation d'un jargon et d'expressions communes qui sème la confusion, l'incompréhension et la frustration.
- L'interaction avec le salarié et le libre échange de l'information sont un gage d'efficacité ; la pose de question ouvertes et directes (ou ? quand ? comment ? qui ? pourquoi ? avec qui ?) permet d'obtenir des réponses utilisables.

3. **Savoir-observer :**

- Il faut savoir regarder les mains, les yeux, le visage, voir tout le corps de l'autre pour décoder au mieux le message transmis.
- Si le corps et les paroles ne vont pas dans le même sens, le message contiendra une contradiction qui nuira aux relations de travail et donc à l'accomplissement des tâches.

VI. Les limites à la communication d'entreprise¹⁰:

A. **Limite en général :**

- **Lenteur** : Il existe un bon nombre d'employeur qui ne transmettent pas l'information disponible en temps réel pour faire disparaître les bruits du couloir, les fausses nouvelles, etc., de façon à ce que chacun des membres du personnel de l'organisation se sente impliqué, motivé, et rassuré.
- **Désinformation** : la désinformation est une action particulière ou continue, qui consiste on usant tout les moyens à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir.
- **Rumeurs** : 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.
- **Influence des médias** : la plupart des salariés s'informent en lisant et en écoutant les medias d'informations (par exemple une campagne d'opinion négative contre une organisation ou l'un de ses responsables).

B. **Limites organisationnelles :**

- **Facteurs pouvant modifier le message** : la circulation des messages dans l'organisation s'avère difficile quand elle se heurte à la déformation de l'idée ou de l'information originale. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime.

¹⁰ . Gestion des ressources humaines par lakhder sekiou page : 479.



Université IBN TOFAIL

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Kenitra

- **Résultats des modifications :** il en résulte que la personne au bout de la « chaine » reçoit un « squelette » de message, car l'idée principale est sérieusement interprétée et déformée en cours de route par les membres de la chaine. L'effet de cette chaine sur le message dépeint de la taille et de la structure de l'organisation.

C. Sémantiques :

- **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 inappropriée, 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 sont autant d'éléments qui peuvent interférer et rendre difficile l'échange entre les personnes.
- **Interprétation personnelle :** la signification que chaque individu donne aux mots lui est propre.
- **Mal formulation du message :** advenant que le message à transmettre soit formulé obscurément ou vaguement le récepteur aura du mal à comprendre. Il faut éviter des phrases mal construites ou des mots mal choisis, le langage incohérent et maladroit.



Université IBN TOFAIL
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra

CONCLUSION

En bref on conclue que L'enjeu majeur de toute entreprise performante sera de mettre en place la stratégie de communication qui permettra d'assurer l'articulation de son organisation à tous les niveaux : géographique, culturel, salarial et managérial.

Une communication efficace implique que les salariés comprennent le sens des informations qui leur sont données et qu'ils se sentent concernés.

Pour diffuser les informations, le principal maillon est le manager.

L'entreprise performante s'assure donc de la mise en place par les encadrant d'une stratégie de communication efficace et adaptée aux salariés.

Dans la communication verbale, on distingue souvent la communication orale de la communication écrite. Certains textes, enfin, revêtent une valeur littéraire et traduisent la vision du monde de leur auteur et sa sensibilité bien plus qu'ils n'ont une fonction utilitaire.



Université IBN TOFAIL
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Kenitra