



## *La communication d'entreprise*



# **La communication interne** *objectifs, processus, et outils*

*Réalisé par :*

Mlle. Soumaya ZINAH

*Encadré par :*

Pr. Omar BELKHEIRI

Année universitaire :  
2008-2009

## Plan du travail

### INTRODUCTION

#### 1) Les formes de communications de l'entreprise

##### 1.1) La communication externe

1.1.1) Communication marketing/marque-produit

1.1.2) Communication institutionnelle/corporate

##### 1.2) La communication interne

1.2.1) Communication ascendante

1.2.2) Communication descendante

1.2.3) Communication latérale

#### 2) La communication et le management de l'entreprise

#### 3) La communication interne

3.1) Les objectifs de la communication interne

3.2) Le processus de la communication interne

3.3) La démarche de la communication interne

#### 4) Les outils de la communication interne

#### 5) Exemple de la communication interne

### CONCLUSION



*L'entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, ne vit pas isolée. Elle entretient des relations très développées avec son environnement interne (personnel, actionnaires...) et externe (fournisseurs, clients, pouvoirs publics, opinion...). Du coup, la communication est un vecteur très crucial pour l'entreprise, qu'elle doit exploiter et en tirer toutes les vertus éventuelles.*

*La communication est, donc, un véritable dialogue entre l'entreprise et ses différents partenaires (internes et externes), en effet, toute entreprise est agent de communication.*

*Pour la plupart d'entre elles, la question n'est pas de savoir s'il faut ou non communiquer, mais de développer un plan de communication efficace, concurrentiel mais surtout adéquat par rapport à sa taille, à son activité et notamment à sa cible. C'est en fonction de ces derniers critères qu'on peut distinguer différents types de communication que l'entreprise adapte selon la situation.*

*Le présent travail se veut de distinguer les différentes formes de communications qui peuvent exister au sein d'une entreprise, à savoir : la communication externe (institutionnelle, marketing et collective) et la communication interne (ascendante, descendante et latérale).*

*Dans un deuxième temps, nous examinerons l'importance et les effets de la communication d'entreprise sur son système de management.*

*Le troisième axe s'intéressera davantage à la communication interne, la démarche de son élaboration, son processus, ses objectifs ainsi que ses outils.*

*Nous finirons par un exemple concret qui nous rapproche de ce qu'est la communication interne en réalité.*

## 1) Les formes de communication de l'entreprise

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. Les objectifs peuvent être d'améliorer son image, d'accroître sa notoriété ou d'augmenter les contacts avec des clients potentiels.

La communication globale se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications : institutionnelle, marketing et interne. Elle est présentée comme une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise et à l'imposer aux diverses formes de communication.

La communication recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits ainsi que les objectifs qu'elle poursuit.

On distingue habituellement :

- La communication interne qui est dirigée vers le personnel de l'entreprise.
- La communication externe qui s'adresse à l'environnement externe de l'entreprise.

### 1.1) Communication externe

On distingue principalement la communication marketing ou marque-produit et la communication institutionnelle ou corporate.

#### 1.1.1) Communication marketing/marque-produit

Cette communication, axée sur le produit ou le service, est mise en œuvre pour soutenir et promouvoir les ventes, en particulier à l'occasion du lancement d'un nouveau produit ou d'actions de soutien aux produits déjà existants. Destinée aussi bien aux acheteurs, aux utilisateurs, aux techniciens, aux bureaux d'études qu'aux distributeurs et aux journalistes, elle peut être orientée principalement sur la vente (communication persuasive) ou davantage sur l'information (communication informative).

*La communication informative* permet d'annoncer un changement de prix, l'existence d'un nouveau produit/service, de suggérer de nouvelles utilisations, de décrire les services offerts...

*La communication persuasive* permet de créer une préférence pour la marque en modifiant la perception des attributs du produit par le marché.

La communication de marque-produit a ainsi pour objectif de démontrer le savoir-faire et de développer la notoriété d'une marque ou d'une gamme de produits. Lorsque l'entreprise ne gère qu'une seule marque, ce type de communication se rapproche de la communication institutionnelle.

#### 1.1.2) Communication institutionnelle/corporate

La communication institutionnelle ou corporate est l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'entreprise ou d'une organisation vis-à-vis de ses clients et différents partenaires. La communication institutionnelle se distingue classiquement de la communication marketing dans la mesure où c'est l'organisation qui est promue et non directement ses produits ou services ; c'est une communication non marchande. Toutefois, l'opposition entre les deux communications doit être nuancée, car lorsque l'entreprise fait une communication institutionnelle

(surtout quand le nom de l'entreprise se confond avec la marque) il y a une retombée sur l'ensemble des produits. De même que toutes les communications -marque aident à forger l'image de l'entreprise. En effet, ces deux communications sont complémentaires.

La communication institutionnelle remplit quatre rôles majeurs :

- Un rôle de soutien aux autres formes de communication plus opérationnelles ;
- Un rôle d'information des projets transversaux ;
- Un rôle d'anticipation des situations de crise ;
- Un rôle de coordination des autres formes de communication de l'entreprise .

La communication institutionnelle a pour but de faire connaître l'entreprise et ses produits d'une manière différente de l'aspect commercial. Il s'agit d'amener les différents publics à associer l'entreprise à des valeurs positives. L'ensemble des ses objectifs se résumant dans le tableau suivant ci-dessous.

Objectifs	Cible
Favoriser la vente par une meilleure image	Clients, prospects potentiels
Convaincre et rassurer ses partenaires	Distributeurs, fournisseurs
Favoriser les bienveillances des pouvoirs publics	Instances publiques et para publiques
Faciliter l'apport en capital	Etablissements financiers, investisseurs et actionnaires
Informers, séduire	Associations de consommateurs, syndicats, médias, leader d'opinion
Impressionner	Concurrents
Interpeller, rassembler	Milieus éducatifs, scientifiques
Intégrer, motiver	Employés, cadres de l'entreprise

Les moyens et outils de la communication institutionnelle sont principalement les relations publiques, l'opinion et la presse, la communication événementielle (sponsoring, mécénat, ...).

Tableau comparatif : communication marketing/communication institutionnelle

	Communication marketing	Communication institutionnelle
Champ d'intervention	Un produit, un service ou une marque	Une organisation
Place de la communication au sein de l'entreprise	Communication liée au marketing	Communication liée à la politique générale de l'entreprise
Objectif	Tactique (communication liée au cycle de vie du produit, du service ou de la marque)	Stratégique (communication)
Cibles	Les cibles marketing	Tous les publics de l'entreprise (donc aussi les cibles marketing)
Message	Repose sur une proposition de base : U.S.P. (Unique Selling Proposition)	Est construit autour de l'identité de l'entreprise ou du positionnement de l'entreprise



		Est souvent considéré comme multiple et protéiforme
Durée du message	Message lié à la durée de vie du produit, du service ou de la marque	Message intemporel. Contenu identique mais présenté différemment selon les cibles.
Techniques utilisées	Les techniques publicitaires	Les techniques publicitaires + des techniques spécifiques (communication d'opinion, lobbying, communication financière, communication interne...)

## 1.2) Communication interne

La communication interne regroupe les actions de communication destinées aux cibles internes à l'entreprise, avec l'objectif premier de conforter le sentiment d'appartenance du personnel (motiver) mais également de mieux canaliser les messages véhiculés par le personnel.

La communication interne remplit une double fonction :

- *Une fonction d'information* sur les nouveaux produits, les nouveaux marchés, les nouvelles campagnes de communication, des événements comme les salons...
- *Une fonction d'implication* en informant les performances commerciales respectives obtenues par les différents départements et les différentes activités et régions. La communication présente en outre certains témoignages de responsables et des articles sur les retombées médiatiques obtenues à la suite des actions menées par l'entreprise et ses partenaires.

La communication interne, reposant sur l'adhésion de tous, sensibilise le personnel aux enjeux de l'entreprise. L'implication suscitée vise à construire un esprit d'équipe, à renforcer la cohésion et le climat de confiance. Elle joue un rôle de mobilisation et de fédération en particulier dans les entreprises ayant des implantations en différents endroits de la planète.

### 1.2.1) Communication ascendante

La communication ascendante ou « hiérarchique » s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers. C'est la communication « du haut vers le bas ». Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

Les supports utilisés dans ce type de communication interne sont : le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, Intranet, le mail ou le fax...

### 1.2.2) Communication descendante

La communication descendante ou « salariale » part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. C'est la communication dite « du bas vers le haut ». Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou tout autre comité, comme elle peut être spontanée. La communication descendante permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans

l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction des réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

Ce type de communication peut passer par la forme des tracts, de dialogue, de boîte à idées, de journal syndical, d'affichage, des lettres ouvertes, des débats, des réunions d'expression, des sondages...

### 1.2.3) Communication latérale

La communication latérale ou « horizontale » favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise.

## 2) La communication et le management de l'entreprise

En fonction de sa forme, la communication peut avoir plusieurs relations avec les différents processus de gestion de l'entreprise et exerce des effets très importants sur son système de management dans sa globalité.

S'agissant de la communication externe, on peut parler d'effets sur l'image de l'entreprise et sur sa rentabilité et ce en mettant en relation la communication et la fonction Marketing ou la fonction Production. En effet, une communication externe efficace permet de développer un plan marketing plus probant vis-à-vis des consommateurs, revendeurs et détaillants, ce qui aide à promouvoir les produits de l'entreprise et par voie de conséquence à maximiser sa rentabilité en augmentant son CA. Vis-à-vis des fournisseurs, l'entreprise, grâce à une communication élaborée et stratégique, réussit à affiner ses relations avec eux et à développer des transactions gagnantes en décrochant des remises et des avantages de la part du fournisseur qui considère l'entreprise un « client fidèle », ce qui impacte directement le coût de revient de l'entreprise et rend sa marge bénéficiaire plus importante. La communication institutionnelle permet à l'entreprise de gagner en notoriété et en transparence en faisant appel aux pouvoirs publics et à l'opinion qui ont un fort pouvoir sur l'opinion publique.

Quant à la communication interne, ses effets se remarquent plus clairement au niveau des processus de gestion sociaux à savoir la motivation, le climat social, le leadership, etc. En effet, la communication interne fait partie de la boîte à outils du leader d'un groupe, elle lui facilite sa mission de mobilisation des membres du groupe, et ce, en garantissant une communication transparente et simple, cela renforce chez le collaborateur un sentiment de sécurité et d'appartenance à l'entreprise. Ce sentiment d'appartenance constitue une source majeure de motivation et d'implication du personnel, il accomplit son travail excellemment et ça influe indirectement le rendement de l'entreprise mais aussi sa performance dans le sens où le collaborateur produit plus avec une qualité meilleure. La communication interne contribue également à un climat social sain et à une paix sociale grâce à la transparence créée au sein de l'entreprise et aux messages qui sont mieux canalisés par le personnel mais surtout par les représentants sociaux et les syndicats.

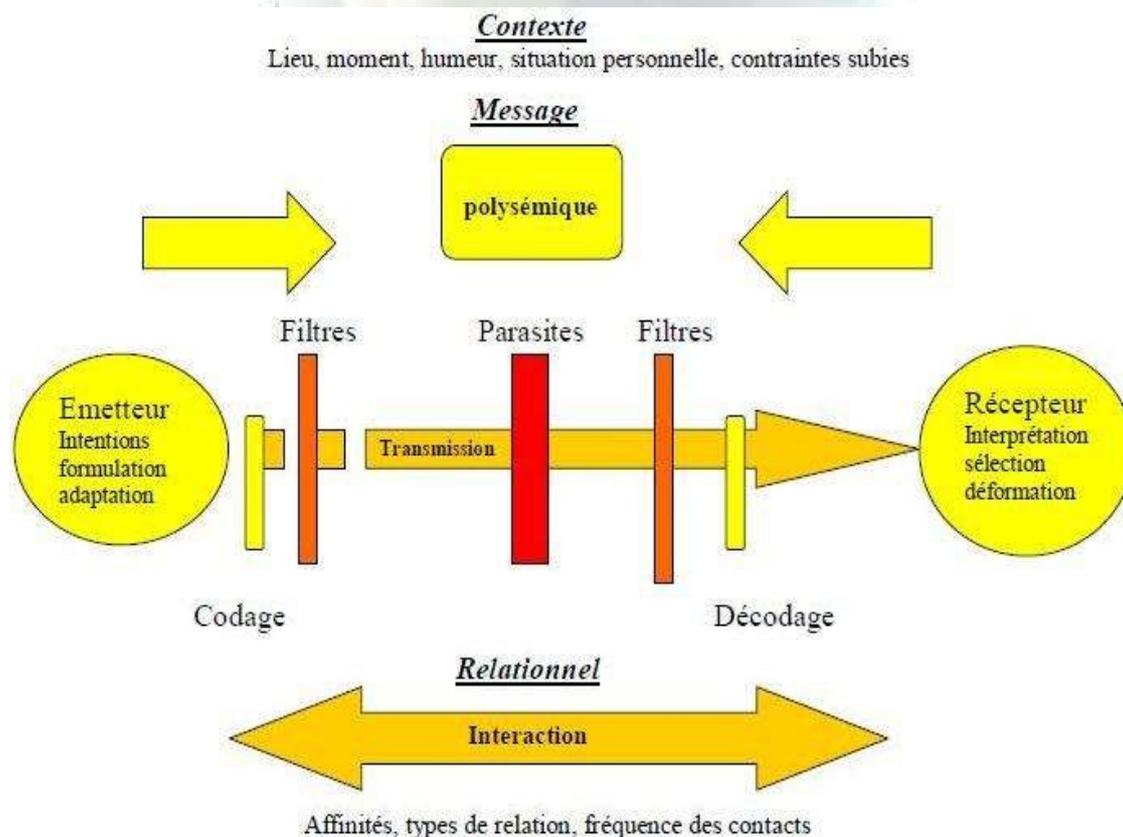
## 3) La communication interne

### 3.1) Les objectifs de la communication interne

A travers la communication interne, l'entreprise se veut de réaliser un ensemble d'objectifs, à savoir :

- sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise ;
- Répondre aux besoins d'information du personnel ;
- Accompagner les salariés lors de changements d'organisation ou lors d'un projet transversal ;
- Expliquer l'entreprise et ses finalités ;
- Développer une identité d'entreprise, une culture commune ;
- Donner du sens à l'action de chacun ;
- Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion ;
- Mobiliser les énergies de chacun, dynamiser ;
- Informer le personnel avant l'extérieur ;
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information ;
- Favoriser la remontée d'information ;
- Favoriser les coopérations, décloisonner ;
- Aider les managers à clarifier leurs besoins en termes de communication ;
- Développer l'écoutes des collaborateurs ;
- Former/sensibiliser le personnel à la communication.

### 3.2) Le processus de la communication interne



### 3.3) La démarche de la communication interne

L'élaboration d'une communication stratégique exige l'examen des stratégies de l'entreprise et de sa mission, l'identification des besoins en communication interne et



externe, la formulation des objectifs de communication qui en découlent et la programmation du plan d'action.

La mise en œuvre du plan de communication nécessitera la mobilisation des employés de l'entreprise, et l'évaluation des résultats des actions permettra de prendre les mesures correctives qui s'imposent.

Démarche d'implantation d'une communication interne



L'analyse des besoins porte sur les dimensions suivantes de l'organisation : la stratégie, la structure, la culture et les comportements. On cherche ainsi à savoir quels sont les besoins en information et en communication qui accompagnent :

- L'introduction d'une nouvelle stratégie d'entreprise ;
- L'introduction de changements structurels, notamment ceux qui sont issus de l'adoption de nouvelles technologies, d'une nouvelle organisation de travail, d'un nouveau système de rémunération, etc. ;
- La volonté de modifier les attitudes des individus à l'égard de la stratégie d'entreprise (penser qualité, penser client, etc.) ou à l'égard de l'assainissement du climat social à l'origine d'un fort taux d'absentéisme ou de roulement de personnel ;
- La nécessité d'introduire de nouvelles valeurs, de renforcer l'adhésion des individus au projet de l'entreprise, de bâtir une culture forte.

A partir de l'analyse des besoins, il faut élaborer une politique d'information et de communication qui contribuera à résoudre ces problèmes. Cette politique peut se donner pour objectifs :

- De rassurer le personnel quant à son avenir dans l'entreprise ;
- De faire adhérer tout le personnel aux objectifs de l'entreprise et de le mobiliser à cet effet ;
- D'enrichir les tâches, d responsabiliser.

Il faut ensuite hiérarchiser ces objectifs et identifier les catégories de personnel (salariés, cadres, professionnels, etc.) qui sont visées ainsi que les outils ou supports de communication à travers lesquels les messages seront passés.

L'élaboration du 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 et de communication et le calendrier.



La communication interne se doit de mesurer l'impact de ses actions et d'évaluer toutes les opérations et leurs résultats. La communication interne est souvent chargée de procéder à la mesure du climat social de la perception, par le personnel, des messages qui lui sont envoyés la direction.

*Exemple d'un plan de communication*

Objectifs	Activités	Calendrier
<b>Détendre le climat social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impression d'un nouveau journal d'entreprise au ton accueillant et rassurant ; discours d'accueil du président</li> <li>– Rencontres sociales entre personnel</li> <li>– Ouverture d'un bureau permanent d'information au service du personnel</li> </ul>	Immédiatement, au début, parution fréquente du journal  Au tout début Immédiatement
<b>Utiliser le savoir-faire du personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formation d'équipes mixtes</li> <li>– Rencontre des cadres</li> </ul>	Dans les trois premiers mois  Dans les trois premiers mois, pour une semaine
<b>Mobiliser le personnel autour du nouveau produit (qualité)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lancement officiel du produit</li> <li>– Rencontres entre les salariés, les clients et les fournisseurs</li> </ul>	Avant sa commercialisation
<b>Enrichir les tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Création de cercles de qualité</li> <li>– Formation</li> </ul>	Avant et durant la production Durant les trois premiers mois, et au besoin par la suite

#### 4) Les outils de la communication interne

Il existe une panoplie d'outils de communication interne à la disposition des entreprises. Ces outils se divisent à trois groupes :

- L'écrit : la note de service, le panneau d'affichage, la boîte à idées, le journal de l'entreprise, le livret d'accueil...
- L'oral : la réunion, les cercles de qualité, le téléphone...
- L'audiovisuel : la vidéoconférence, la visioconférence...
- L'électronique : l'Intranet, le site web, la messagerie électronique (e-mail), les forums de discussion...



Tableau comparatif des outils de communication interne

OUTIL	OUI ?	OUOI ?	CRITIQUES
Affichage	Secrétaire, syndicats, responsable de service chacun.	Information, directives, culture d'entreprise.	Difficile à tenir (lisibilité, attractivité, mise à jour). Nécessaire mais toujours à compléter par un autre outil.
Documents avec bordereau de circulation	Secrétariat ; et responsables d'étage (Sciences).	Tout.	Sûr, pratique pour l'archivage et le confort de lecture. Plus lourd et lent qu'un envoi électronique.
Cahier de liaison et classeurs de renseignements	Personnel.	Information.	Diffusion uniformisée de l'information. Difficulté de suivi, maniabilité (onglets, sommaire...).
Courrier	Encadrement, secrétariat.	Information, directives.	Officialise. Traçabilité administrative. Plus lent qu'un mail.
Fax	Secrétariat, tous.	Information urgente.	Rapidité mais pas de possibilité de le renvoyer et modifier aussi facilement qu'une version électronique.
Mail	Tous	Information, directives.	Rapide, économique, pratique, non intrusif, diffusion simultanée d'un coup, mais perte de traçabilité
Téléphone	Tous	Information, directives, explication	Rapide, efficace, intrusif, pas de traçabilité ni d'archivage
Réunion	Encadrement, élus, syndicats	Explication, culture d'entreprise	Efficient, mais demande du temps, des déplacements, un compte rendu
Groupe de travail	Responsable du groupe	Information, explication, directives	Brassage intercatégoriel, efficace, mais implique des réunions régulières et de la communication entre les groupes
CCP	Direction, élus	Information, explication, culture d'entreprise	Lien entre direction et personnel. Test des projets. Pré-consultation et compte rendu par les élus doivent être systématiques
Intersyndicale	Représentants syndicaux, volontaires	Information, explication	Moyen de faire cesser les rumeurs, lien social, apport d'informations extérieures, mais difficile à cadrer
Journée d'étude	Direction	Culture d'entreprise	Renforce le lien social, mais effets limités



## 5) Exemple de la communication interne : SGBS

Le présent exemple traite les outils utilisés par SGBS dans le cadre de sa communication interne. La SGBS est l'un des embouteilleurs de The Coca-Cola Company au Maroc liée par un contrat de franchise à la compagnie du Soft-drink.

### 5.1) Les revues de direction

La revue de direction est une forme particulière des réunions, elle est exigée par la norme ISO et doit être organisée par la direction générale à intervalles planifiés, dans l'objectif d'assurer, au continu, la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management de la qualité.

La revue doit évaluer la nécessité de modifier le système de management de la qualité y compris la politique et les objectifs-qualité.

Les décisions prises lors de ces revues doivent concerner des actions relatives aussi bien à l'amélioration du système du management de la qualité et de ses processus, qu'à l'amélioration du produit par rapport aux exigences du client.

### 5.2) Les équipes d'amélioration

C'est une forme de réunion qui ressemble aux cercles de qualité et qui réunit le responsable qualité, le directeur des ressources humaines, et les différentes équipes de travail afin de poser les problèmes, en identifier les causes et proposer les solutions adéquates.

### 5.3) Les réunions d'information

Ce sont des réunions hebdomadaires organisées par la direction générale avec l'ensemble des autres directions de la société. Elles portent sur l'analyse des différents problèmes rencontrés par les collaborateurs lors de l'exercice de leurs fonctions.

Figure également dans l'ordre du jour de ces réunions, un contrôle des objectifs préfixés dans une perspective d'amélioration et d'adoption des actions correctives.

### 5.4) Les réunions inter-services

Elles concernent deux ou plusieurs services de l'entreprise et portent sur des points communs à ces derniers. Par exemple, le département commercial peut se réunir avec le département technique pour prendre des décisions relatives à la planification de production. De même, le service production se réunit avec le service contrôle-qualité sur le sujet de la qualité des matières premières et l'hygiène.

### 5.5) Les manuels de procédures

Depuis sa certification ISO 9002, la SGBS a mis en place des manuels de procédures. Chaque service dispose d'un manuel de procédure ; comme le dit son nom il montre clairement l'ensemble des procédures de travail, les tâches à effectuer, le circuit de l'information, les documents de travail tels que les bons et les factures, etc.

Le manuel de procédure se voit comme une référence aux collaborateurs afin de leur faciliter la tâche, et comme description du poste pour les nouveaux recrutés.

### 5.6) Les notes de services

C'est un document qui sert à transmettre des informations opérationnelles concernant :



- L'exécution d'un travail et les modalités de sa réalisation ;
- Les modifications d'horaires ;
- Le changement des conditions de vente (taux, remises, ...).

Les notes de service sont soit affichées au cas où elles intéressent l'ensemble d'un groupe, soit remises en main propre aux personnes concernées.

#### 5.7) **Le téléphone**

Le téléphone permet l'échange immédiat des informations et des messages. Vu sa rapidité et son efficacité, il est devenu l'outil omniprésent au sein de la société. La plupart des collaborateurs l'utilisent pour demander de l'information auprès des autres services, consulter, donner des ordres, transférer des documents, etc.

#### 5.8) **La communication électronique**

Les équipements (hardware) et les programmes (software) permettent d'assurer une part de plus en plus large des tâches de gestion de la SBGS. Le directeur financier a besoin quotidiennement de l'état des stocks, de l'état de la trésorerie, de l'état des dépenses mais aussi des recettes, ... pour pouvoir prendre les meilleures décisions. Ceci montre l'aspect de la mise à jour des informations à l'aide de l'outil informatique.

Le système informatique permet une circulation d'informations très rapide et efficace, ce que l'on obtient difficilement par les méthodes classiques. Le traitement intégré des données permet l'obtention d'une information de qualité. En particulier, les renseignements fournis seront synthétiques, portant sur des moyennes ou des totaux, donnant à chaque échelon le tableau de bord lui permettant de juger des résultats de son action.

Dans l'objectif de favoriser l'utilisation de l'outil informatique pour des fins de communication interne, la SBGS s'est doté d'un parc informatique comptant 54 ordinateurs et d'un réseau Intranet connecté à l'Internet. Ce dernier assure le dialogue instantané entre les différents ordinateurs connectés au serveur de la société, il permet également un échange de données informatisé et une transmission électronique de documents (bons de commandes internes, bons de commande externe, état des stocks, bons de livraison, factures...) entre les différents services.

Le réseau Intranet de la SBGS a été récemment étendu aux différents dépôts de la société pour résoudre les problèmes de communication rencontrés jusqu'à ce jour.

Ainsi et via des modems installés au niveau de chaque dépôt, une liaison a été établie avec le serveur de la société qui est géré par un programme informatique qui permet à son tour, à la clôture de chaque journée, de réceptionner des informations en provenance des divers dépôts et de les traiter instantanément pour produire des informations de sortie sous forme de rapports contenant des indicateurs de gestion facilitant une prise de décision.



## **CONCLUSION**

*La communication interne est un instrument de la politique de l'entreprise. C'est un facteur de développement de ses activités professionnelles. Lorsqu'une entreprise aborde la communication interne avec le professionnalisme requis, celle-ci contribue de façon directe et mesurable à la réalisation de ses objectifs. La communication interne peut faire gagner à l'entreprise de l'argent.*

*Naturellement, toute bonne communication interne suppose que l'on y adapte les autres processus de l'entreprise. En reconnaissant l'importance de ses collaborateurs, en les informant et en les impliquant dans sa politique, l'entreprise constatera, à coup sûr, une amélioration visible de ses résultats.*

## **REFERENCES**

### ***Bibliographie***

- « Marketing B to B », Philippe MALAVAL & Christophe Bénaroya. Edition Pearson Education, 3<sup>ème</sup> édition 2005.
- « La communication interne en bibliothèque : l'exemple du SCD de l'université de LYON I », Marie SMOUTS (mémoire d'étude).
- « La communication interne fait toute la différence », LETTREPME, numéro 95, Juin 2003.
- « La fonction Communication interne : quels enjeux et quelles problématiques émergentes », enquête INERGIE 2005.

### ***Webographie***

[http://www.entreprendre.ma/Differents-types-de-la-communication-interne\\_a1130.html](http://www.entreprendre.ma/Differents-types-de-la-communication-interne_a1130.html)

[www.crcom.ac-versailles.fr/IMG/doc/Ph\\_Boistel.doc](http://www.crcom.ac-versailles.fr/IMG/doc/Ph_Boistel.doc)

<http://www.marketing-etudiant.fr/cours/c/communication-commerciale-entreprise.php>