

Introduction

Le contexte concurrentiel, économique, technologique, politique de l'entreprise marocaine évolue en permanence et nécessite des adaptations et des transformations continues de son organisation et son fonctionnement interne. L'employé au cœur de ce système est aujourd'hui considéré comme un acteur et non plus comme un numéro sur une fiche de paye ; il participe de manière active à la vie de l'entreprise en proposant ses idées, sa vision. Subséquemment il devient un interlocuteur privilégié, une des voix de cette organisation. Par conséquent, en tenant compte de la culture corporative, de son environnement, de ses forces et faiblesse interne, de ses objectifs, l'organisation de l'entreprise est aujourd'hui définie avec et par les acteurs interne.

D'où la communication interne doit faire face aujourd'hui à deux défis : d'abord ajuster son positionnement et son expansion afin de répondre aux besoins actuels de l'entreprise mais aussi contribuer à la réussite des projets de changement, aussi mineurs soient-ils.

Dans ce sens et d'après notre recherche, on a essayé d'avoir une vision globale sur l'ONHYM et surtout la Direction des Ressources Financières où on a pu voir la réalité pratique dans un cadre purement professionnel, aussi on élaboré un questionnaire distribué auprès du personnel de l'ONHYM pour bien recueillir leur avis à propos de l'efficacité de la communication interne

CHAPITRE I

La communication interne au sein de l'entreprise

I Définition de la communication¹

¹ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Communication.htm>

1- Etymologie

Du latin *communicare*, mettre en commun, de *communis*, commun. 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 mettre en commun (ex : le dialogue). Le mot communication désigne aussi le contenu de ce qui est communiqué (ex : avoir une communication urgente à faire) ou le fait d'être en relation avec quelqu'un (ex : couper une communication).

2- Sociologie et linguistique

La communication est l'ensemble des **phénomènes** qui peuvent intervenir lorsqu'un individu transmet une information à un ou plusieurs autres individus à l'aide du langage articulé ou d'autres codes (ton de la voix, gestuelle, regard, respiration...).

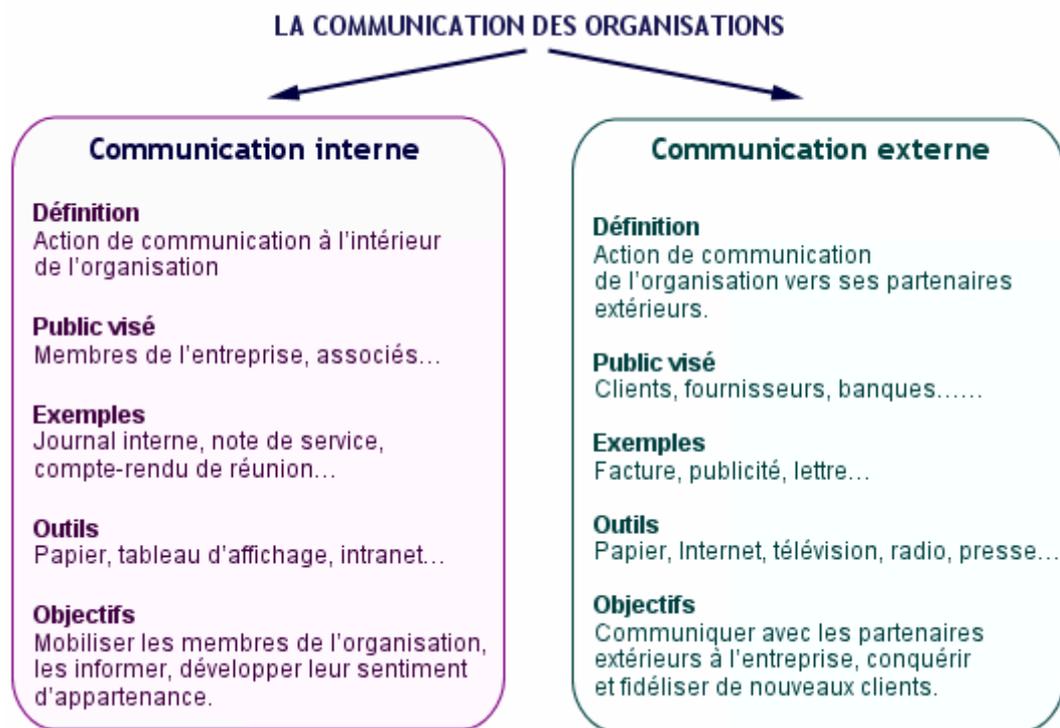
II Définition de La communication interne ²:

Qu'elle soit orale ou écrite, la communication interne est un facteur-clé du succès de l'entreprise. Son utilité n'est plus à démontrer. La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication entreprises au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés.

La communication interne s'inspire de plus en plus souvent des techniques de communication marketing et publicitaire, le but étant de "vendre" aux salariés les objectifs et stratégies de la direction.

La communication interne ne concerne pas seulement le professionnel de la communication, elle fait intervenir trois autres acteurs : l'individu, l'équipe, l'entreprise. La communication interne est un outil de management. Son rôle, c'est de créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs, les aider à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser l'atteinte des objectifs globaux, accroître les ventes... «La communication interne, c'est également un moyen efficace pour anticiper les conflits et gérer les situations de crise», explique Abdelilah Jennane, directeur exécutif du cabinet Diorh.

² <http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/La-communication-interne-un-outil-pour-renforcer-l-esprit-d-equipe-13402.html>



1- Les missions de la communication interne : ³

Ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié. Elle ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs. L'objectif : les inciter à s'investir et donc les motiver. Elle a pour mission de :

- Promouvoir la communication au sein de l'institut,
- Assurer la collecte et la valorisation des informations sur les activités de l'Institut (journalisme interne),
- Constituer et faire vivre un réseau de correspondants communication internes.
- Exposer des résultats,
- Transmettre des informations,
- Expliquer une nouvelle orientation,
- Motiver les collaborateurs,
- Rassembler les acteurs autour d'un projet d'entreprise...
- Suivre l'évolution de l'entreprise dans la société
- Collaborer étroitement avec les managers

³ <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communication-interne/motivation.shtml>

- Donner du sens en communiquant sur le projet d'entreprise
- Fédérer les salariés autour de valeurs communes
- Favoriser l'échange et la reconnaissance du travail
- Savoir saisir les bons moments pour communiquer
- Décliner la stratégie de l'institut en plans et actions de communication internes,

2- Les objectifs de la communication interne⁴

La communication interne permet d'accompagner le changement et d'anticiper la propagation de la rumeur. Le fait que des salariés découvrent une information concernant leur structure par l'extérieur, par voie de presse ou par tout autre moyen peut influencer l'efficacité de l'entreprise. Et le rendement de ces salariés Il existe, en effet, une forte corrélation entre l'engagement des salariés, leur implication et la performance de l'entreprise vue qu'aujourd'hui, les entreprises font face à un paysage économique qui ne cesse de se complexifier. Et c'est dans ce sens qu'on peut dire que la communication interne, joue un rôle très efficace pour anticiper les conflits et les gère. Les objectifs et les stratégies de communication interne deviennent de plus en plus instables du fait de l'entrée en scène de nouveaux acteurs comme les actionnaires.

Ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié. Elle ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs.

Parmi Les objectifs de la communication interne c'est d'inciter les salariées à s'investir et donc les motiver. L'utilisation de la communication interne dépend directement des objectifs qui lui sont attribués. Ces objectifs se subdivisent en 3 catégories : informer, motiver, rassembler. Ils doivent être considérés parallèlement avec les situations de vie courante de l'entreprise et les situations exceptionnelles telles qu'un rachat, une crise, un changement d'actionnaire, etc. La définition et la sélection des objectifs nécessitent une écoute préalable de ses salariés, véritable garant de la pertinence du choix d'objectif.

2.1 Informer ;

L'information circule de différentes façons au sein de l'entreprise (hiérarchiquement ascendante ou descendante, non hiérarchiquement horizontale ou latérale).

⁴ <http://mathieujanin.romandie.com/category/337/21349>

2.2 Motiver :

La motivation du personnel représente l'objectif permanent de n'importe quelle société. Augmenter le niveau de motivation de son personnel permet d'améliorer l'efficacité de son entreprise. La globalisation de la concurrence oblige chaque entreprise à fournir une qualité de travail et un rendement de plus en plus élevé, déterminant pour sa survie à long terme et le maintien des emplois.

2.3 Rassembler/Fédérer :

Rassembler ses salariés autour de valeurs et d'un projet d'entreprise commun représente un objectif nécessaire à n'importe quelle organisation. Communiquer pour faire comprendre la stratégie d'entreprise et obtenir l'adhésion de son personnel, sont des conditions indispensables à la bonne performance de toute société. Le quotidien de l'entreprise est vécu différemment par son personnel, selon sa fonction et son rang. Il est donc essentiel de regrouper les salariés autour de la volonté d'entreprise afin d'appuyer la réalisation des différentes actions qui agrémentent son quotidien. Lorsqu'une entreprise est dirigée par une personnalité bénéficiant d'un charisme élevé – c'est souvent le cas des fondateurs d'entreprise il se crée une forte culture d'entreprise propice à son développement commercial grâce à l'adhésion renforcée des employés au projet d'entreprise. Le départ de ces fondateurs charismatiques oblige leurs successeurs à conserver des valeurs élevées de rassemblement et d'implication du personnel.

3- Les cibles de la communication interne⁵

L'entreprise ne tient donc pas le même discours lorsqu'elle s'adresse à ses cadres supérieurs, à ses apprentis ou à ses retraités. La hiérarchie joue ici un rôle non négligeable.

3-1 Les salariés :

La segmentation du personnel est principalement hiérarchique et fonctionnelle. On segmente fréquemment le personnel d'une entreprise en cadres supérieurs, cadres moyens, employés administratifs et employés de production. Ces 4 segments nécessitent l'adaptation

⁵ <http://mathieujanin.romandie.com/category/337/21349>

La communication interne au sein de l'entreprise

indispensable des messages de communication interne ainsi que des techniques de communication utilisées pour atteindre ces différents segments. Les communicateurs internes complètent bien souvent cette première segmentation par une deuxième segmentation de type socio/démo/psycho graphique. Plus les groupes obtenus ne sont homogènes, meilleure sera l'efficacité de la communication interne.

Les nouveaux collaborateurs représentent un segment homogène de par leur méconnaissance initiale de l'entreprise. Il est important de les initier le plus rapidement possible aux valeurs ainsi qu'à la vision et à la mission de l'entreprise.

La communication interne autorise l'emploi de prescripteur, tout comme en communication marketing. Leur choix dépendra de l'action à mener ainsi que de leur crédibilité et de leur capacité d'influence. Durant de nombreuses années, les représentants sociaux, les délégués syndicaux, les représentants du comité d'entreprise et les délégués du personnel ont été les relais des messages de la direction d'entreprise. Leur influence diminue largement aujourd'hui et cède la place à celle des directions fonctionnelles, comme la direction de la qualité, le service de satisfaction de la clientèle ou de la direction marketing, sans oublier les directions opérationnelles comme celle des ventes ou de la production.

Cette évolution s'est faite grâce au changement de ton de la communication descendante – entretemps devenue moins autoritaire – ainsi qu'à l'adoption d'un mode de direction participative qui responsabilise et implique l'ensemble des salariés.

3-2 Les étudiants futurs salariés :

Les étudiants représentent une cible particulière en tant que futurs salariés de l'entreprise. Afin de séduire les bons profils, ses communicateurs devront développer une image séduisante pour engendrer suffisamment de demandes d'embauche et permettre la sélection des meilleurs profils.

4- Les formes de la communication interne :

4.1 Les différentes communications internes :

- **La communication informelle** : elle n'a aucun caractère officiel et se développe souvent dans les moments de poses.
- **La communication formelle** : elle apparaît quand il y a un caractère officiel.

4-2 Les 3 sens de la communication interne :

- **Communication ascendante** : elle va du bas de la hiérarchie vers le haut pour donner une information
- **Communication interne ascendante** : elle part du haut de la hiérarchie vers le bas pour faire passer une information
- **Communication interne latérale, horizontale** : c'est une communication entre deux personnes de la même organisation, sur un même niveau hiérarchique.

Toute organisation doit transmettre des informations quotidiennement aussi bien en interne qu'en externe. La communication interne, peut prendre 3 sens, mais toujours en formel et également développer une communication interne informelle.

5- Les outils de la communication interne :⁶

5.1 Les différents supports utilisés

Il existe une multitude de supports. Avant de passer à l'action, il faut définir la cible et ne pas négliger la mise à jour des contenus.

- **Journal interne** : traditionnellement imprimé sur papier, il a pour principale caractéristique d'être distribué et d'offrir un regard sur les

⁶ <http://mathieujanin.romandie.com/category/337/21349>

différents enjeux de l'entreprise. Il permet de sensibiliser et d'éclairer le lecteur sur les réalités qui l'entourent.

- **Livret d'accueil** : ou «welcome package» fournit des repères au nouvel arrivant et participe à son intégration au sein de la structure. Notes écrites (notes de services/ notice d'information) : elle donne des directives ou des explications.
- **Tableaux d'affichage**: les affiches sont un excellent moyen de communication interne parce qu'elles peuvent être placées dans des endroits très fréquentés, comme la cantine, les salles de réunion ou encore la machine à café.
- **Réunion** : regroupement de plusieurs personnes dans un lieu donné à un horaire précis et pour un temps défini pour discuter, débattre, prendre des décisions autour d'un sujet. Une réunion est efficace quand ses objectifs ont été préalablement définis et atteignables dans le temps imparti.
- **Team building** : se définit comme l'orientation du groupe vers un objectif commun, la valorisation et l'expression des compétences de chacun, la meilleure circulation possible de l'information, la création d'un climat qui développe la motivation.
- **Conventions / séminaires** : ils sont destinés à faire le point avec les salariés. On y parle stratégie, on s'interroge sur «ce qui va» et «ce qui ne va pas», on y félicite les meilleurs éléments et, bien souvent, on y cultive une certaine ambiance festive pour souder le groupe et relancer la motivation.
- **Intranet** : véritable outil stratégique de communication interne de l'entreprise, il a pour but de faciliter l'accès à l'information. Suivant son métier, sa fonction, sa situation géographique, l'utilisateur a accès ou non à certaines informations.

5-2 Les outils de la communication interne :⁷

Les entreprises utilisent 3 techniques de communication différentes : orale, directe et médiatique.

- **La communication orale** : On peut dire que c'est la technique la plus utilisée dans toutes les entreprises car elle sert plus particulièrement à la propagation de messages individuels personnalisés, elle est utilisée dans le but d'informer que de motiver et de rassembler. Elle peut prendre différentes formes : entretien individuel, réunion d'information, séminaire et convention.
- **La communication directe** : Les techniques de communication directe sont issues du marketing direct. Leur mise en œuvre nécessite la création d'une base de données récente des salariés. Elle est principalement utilisée dans un but d'information, ces techniques permettent aux entreprises de transmettre des messages totalement adaptés aux besoins de chaque collaborateur. Le téléphone, le SMS et les courriels facilitent ce genre de communication. L'e-mail remplace de plus souvent les courriers sur support papier – même si ces derniers continuent d'être utilisés pour la diffusion de communication les plus formelles.
- **La communication médiatique** : La communication médiatique interne se présente sous 4 formes différentes : les médias écrits (les plus traditionnels et les plus utilisés aujourd'hui encore), les médias audiovisuels dont l'utilisation est encore restreinte en raison de leur coût élevé, les médias électroniques qui connaissent actuellement un développement très important.

6- Le système d'informatisation :

⁷ <http://mathieujanin.romandie.com/category/337/21349>

La communication interne au sein de l'entreprise

« Une entreprise crée de la valeur en traitant de l'information, en particulier dans le cas des sociétés de service. Ainsi, l'information possède une valeur d'autant plus grande qu'elle contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Un système d'Information (noté SI) représente l'ensemble des éléments participant à la gestion, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein de l'organisation. Très concrètement le périmètre du terme Système d'Information peut être très différent d'une organisation à une autre et peut recouvrir selon les cas tout ou partie des éléments suivants :

- [Bases de données](#) de l'entreprise,
- Outil de [gestion de la relation client](#) (Customer Relationship Management),
- Outil de [gestion de la chaîne logistique](#) (SCM - Supply Chain Management),
- Applications métiers,
- Infrastructure réseau,
- Serveurs de données et systèmes de stockage,
- Serveurs d'application,
- Dispositifs de sécurité. »⁸

6-1 Le système d'information et la communication :⁹

Durant de nombreuses années, les managers pensaient que détenir l'information était une source de pouvoir. Aujourd'hui, la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. En effet, lorsqu'elle circule bien, l'information favorise la communication et devient, de ce fait, elle peut être un facteur, de motivation, de décision efficace et de créativité. Identifier les circuits d'information de l'entreprise est donc une force pour le collaborateur, cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment.

L'arrivée des Technologies de l'information et de la communication (TIC) a bouleversé les modes traditionnels de circulation de l'information. Les TIC apportent de

⁸ <http://www.commentcamarche.net/contents/systeme-d-information/si-systeme-d-information.php3>

⁹ <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article417>

La communication interne au sein de l'entreprise

nouvelles formes de circulations de l'information, un partage plus facile des informations, une diffusion plus rapide de l'information, une communication quasi-instantanée. Elles permettent aussi de développer, par le travail coopératif, le partage des compétences et l'esprit d'équipe.

Le développement des TIC a également modifié les techniques de gestion des salariés dans les organisations.

Les TIC remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise : collecte, traitement, stockage et circulation de l'information. Elles permettent :

- Un accès plus souple aux informations (l'Intranet permet de récupérer les informations de tous les postes de travail, quelle que soit l'heure),
- De faciliter le partage de l'information (Internet, Intranet),
- De favoriser le travail en groupe (les plateformes collaboratives),
- De simplifier les échanges de données entre entreprises ou entre sites (EDI),
- De faciliter la communication et la coopération entre les membres d'une équipe (liste de diffusion)
- Mettre en place une mémoire collective

Aujourd'hui, le partage de l'information s'impose Les salariés peuvent accéder facilement à l'information, à tout moment, mais ils doivent aussi satisfaire les sollicitations des flux informatifs qui visent à réguler le fonctionnement du système productif.

Ils devront donc s'adapter à un système d'information efficace, capable de les mobiliser autour d'objectifs changeants.

La circulation des informations est l'une des sources d'une communication réussie. Les TIC permettent d'échanger des informations, de mémoriser des données et de transformer les informations en connaissance et en valeur ajoutée pour l'entreprise. Cependant, les risques d'une communication mal maîtrisée ne sont pas à négliger. Le développement anarchique des nouveaux moyens techniques de communication peut engendrer des difficultés de cohérence et de maîtrise du système de communication. L'entreprise doit émettre des messages clairs et non contradictoires. De ce fait, l'entreprise doit savoir repenser son système organisationnel

La communication interne au sein de l'entreprise

en fonction de ces évolutions et utiliser les TIC comme un outil stratégique de communication interne et de gestion des équipes.