

**Sana NOUREDDINE**

Doctorante EST Berrechid, Labo LAMSAD,  
Université Hassan 1er Settat, Maroc.  
sana.noureddine2015@gmail.com

**Hanane ELLIOUA**

Professeure ,EST Berrechid, Labo  
LAMSAD, Université Hassan 1er Settat,  
Maroc. hanane.elliou@ubp.ac.ma

## **Essai de conceptualisation de la communication interne au sein des organisations**

**Résumé :** La communication interne est une démarche essentielle dans la vie des entreprises modernes. Elle permet à chacun de se situer dans l'organisation en comprenant mieux la stratégie générale, les activités et les objectifs fixés aux autres services. En outre chacun doit savoir à qui s'adresser pour obtenir des compléments d'information. La communication interne doit également contribuer à améliorer la motivation des collaborateurs en les rassemblant autour d'une culture commune, de valeurs et d'engagements prescrits par la direction. Conscient de cette importance cet article permet d'éclairer le lecteur sur ses différents techniques et outils qui peuvent faire partie d'un plan de communication réussi, et sur les considérations à prendre en compte pour segmenter sa cible et choisir l'outil le mieux approprié pour la mettre en œuvre selon la finalité désirée. Conscient aussi que la communication destinée au personnel au sein d'une organisation peut être présente dans le bruit de couloir, la rumeur, comme elle peut être sollicité dans l'institutionnel, il nous a parût opportun de mettre la lumière sur les différents contextes de la communication à l'intérieur d'une entreprise. La quatrième section aborde les formes et les différents flux de la communication. La cinquième section relate les objectifs que celle-ci peut avoir sous ses différents formes et outils.

**Mots clés :** Communication interne, outils de la communication, formes de la communication, objectifs de la communication.

## INTRODUCTION

La communication s'impose depuis le début de l'histoire de l'humanité : depuis ses origines, l'homme a eu besoin de communiquer. Elle fait partie des pratiques quotidiennes indispensables. Elle a une place de choix dans la majorité des organisations qui se veulent modernes. En effet, il devient impératif de bien informer dans l'organisation afin de mobiliser les énergies et d'obtenir l'adhésion des intelligences à des objectifs communs. C'est un champ d'étude fertile qui a donné lieu à plusieurs contributions provenant de différentes disciplines. Dans cet article, nous allons présenter tout d'abord illustrer le cadre conceptuel de la communication interne. Ensuite, nous présenterons les différents courants théoriques de cette pratique.

La communication interne est une composante indispensable dans le management d'une organisation. Elle est indissociable de l'évolution de ses concepts, ce qui complique l'étude de son cadre conceptuel.

Avec la révolution industrielle apparaît le besoin pour les directions d'entreprises de transmettre des directives et des informations aux salariés. Les premiers journaux internes sont publiés en 1890. Cependant, ce n'est qu'un siècle plus tard que la communication sera identifiée comme une fonction, tenue par des chargés ou responsables de la communication interne. C'est également dans les années 1980 qu'apparaissent les premières agences de conseil et d'audit.

L'évolution de la communication interne n'est pas linéaire. La période 80-90 est une nouvelle étape dans son histoire. Au cours de cette période, la communication interne devient une fonction-clé dans l'organisation, au même titre que les autres services de marketing, de contrôle de gestion, de comptabilité, etc. Elle gagne en importance avec l'émergence de l'entreprise post-taylorienne ; ainsi, la réduction des niveaux hiérarchiques laisse-t-elle la place à une communication directe avec les salariés, alors que l'échange et la réactivité ne sont guère possibles dans une organisation traditionnelle. La crise économique du début des années 90 permet une prise de conscience générale de l'importance stratégique de la communication : les dirigeants sont de plus en plus convaincus de l'importance de l'image interne de l'organisation, ainsi que de la circulation de l'information à destination du public interne. La communication interne n'est plus un état naturel et spontané, mais un levier de management qui influence la performance de l'organisation. De nos jours, la communication interne est d'autant plus vitale que l'information est reconnue comme matière première de la décision. Son utilité se confirme à différents niveaux : d'une part, elle contribue à une meilleure intégration des collaborateurs dans l'organisation ; d'autre part, elle permet la division et la coordination des tâches entre les services, ainsi qu'elle facilite la réalisation des missions, la prise de décisions et l'adhésion des salariés. Après avoir analysé l'histoire de la communication interne, il s'avère utile de passer à la définition de ce concept pour en comprendre le sens.

## 1 Définition de la communication interne

La communication interne peut être considérée, d'une certaine manière, comme une communication marketing ou l'objet à vendre est l'entreprise et le client potentiel le personnel. Elle est une science art situé à la croisée de disciplines comme la sociologie, l'anthropologie et la psycholinguistique. Le management la sollicite de plus en plus pour affirmer sa politique et assurer l'accompagnement des processus de changement et motiver les collaborateurs. Avant d'adopter une définition de cette notion, il convient tout d'abord de la différencier d'un concept avec lequel elle est toujours confondue : l'information. « Informer vient du latin "informare" : façonner l'esprit, l'information désignant actuellement à la fois le contenu d'un message (supposé objectif et explicite) et sa transmission ; communiquer, du latin "communicare" » : mettre en commun, être en contact avec, aurait des implications subjectives nécessitant de se préoccuper des modes de réception, d'appropriation du message » (De Miribel, 1999, pp.86,114). Selon le même auteur, informer est surtout du ressort de la technique, communiquer est un problème de relations humaines. Autrement dit, on aurait d'un côté de simples données brutes à délivrer (informations), de l'autre côté une mise en situation des données avant leur transport vers les publics, un souci d'adaptation du message en amont, puis une interprétation et une interaction humaine en aval (communication). On peut en conclure que la communication et l'information ne sont pas synonymes.

En fait, « la communication interne consiste en l'échange de signes à caractère général, entre les membres d'une organisation » (Alicien ; Foucher, 1994, p.104). Elle est donc avant tout interaction et participation qui prend la forme d'un dialogue. Elle se distingue de l'information qui consiste à transmettre des données susceptibles d'éclairer une situation. Ainsi, les définitions de la communication interne sont multiples et différentes selon les acteurs. Chacun développe une définition, selon l'expérience particulière qu'il en a, selon la place qu'il occupe dans l'organisation. Autrement dit, il y a autant de définitions que d'acteurs. Les plus citées dans les travaux de recherche sont les suivantes : selon H.Simon (1983), « la communication est un processus à double sens : elle englobe à la fois la transmission d'ordres, d'informations et de conseils à un centre de décision, et la transmission de décisions prises à partir du centre aux autres parties de l'organisation » (Reix, 2004, p.175) ; Pour sa part, A. Labruffe (2001), il définit la communication comme l'ensemble des procédures et des moyens d'informations qui concourent à l'épanouissement de la communication sociale au sein d'une organisation ; dans le même sens, Détrie et Broyer (2001), définissent la communication interne comme « un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner du 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 » (Boudahla ; Pheniqui, 2009).

Une autre définition est proposée par Mucchielli (2001) : La communication interne s'occupe d'organiser, de gérer et de diriger les ressources humaines et les relations interactionnelles à l'intérieur de l'enceinte de l'organisation ; Selon le même auteur, « la communication interne est un ensemble d'actions, d'échange organisé et finalisé se déroulant entre différents acteurs et piloté par la hiérarchie » Mucchielli (2002), cité par (ParriniAelmanno, 2003).

Pour ce qui nous concerne, nous retenons la définition de Nicole Aubert, professeure de sciences humaines à l'École supérieure de commerce de Paris, auteure de nombreux ouvrages et également consultante auprès de diverses organisations : « la communication est un processus qui consiste à instaurer une relation d'échange, créatrice de valeur, entre des personnes et/ou des groupes. Pour que cette création de valeur soit effective, l'échange doit non seulement porter sur un contenu (des messages, des informations), mais aussi sur des relations (des sensibilités, des modes de pensées et des visions du monde) » (Aubert, 2002, p.87). L'analyse des différentes définitions illustrent que certains acteurs privilégiant les finalités, d'autres les objectifs, d'autres encore se référant aux pratiques spécifiques. La définition donnée à la communication dépend des personnes, des contenus, des attentes et des problèmes à résoudre. Pour résumer les propos de ces définitions, on peut avancer que la communication interne est l'ensemble de principes et de pratiques qui permettent l'échange de messages, d'informations, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation.

## **2 Techniques et outils de la communication**

La communication fait l'objet de plusieurs classifications, selon les critères retenus pour réaliser cette distinction. Nous retenons cette approche où la plupart du temps ces techniques peuvent être utilisées conjointement :

### **2.1 La communication orale**

Technique souvent utilisée, c'est une approche de proximité particulièrement adaptée pour des messages très personnalisés et très individuels. Utilisée autant pour des objectifs d'information, de motivation que de rassemblement, elle peut revêtir différentes formes :

- L'entretien individuel : lorsque le message est très personnalisé. Mis en œuvre pour motiver des commerciaux, responsabiliser un cadre dans un projet, évaluer le travail d'un salarié, c'est un élément indispensable à tout plan de communication.
- Les réunions d'information : au sein d'une seule entité (réunions de service) ou interservices, elles sont souvent utilisées pour trois raisons ; informer souder une équipe par rapport à un projet et faire remonter des réactions de la part du personnel.
- Les réunions de dialogue : ayant pour principal objectif, faire exprimer faire exprimer le personnel sur une question spécifique ou une nouveauté. Ce genre de réunions permet d'évaluer la réaction des salariés et de dialoguer. A la différence de la réunion d'information, dans cette variante toute l'organisation est mise au service

de la facilitation de l'échange et de recueil d'information (boîtes à idées, tableaux d'affichage...).

- les groupes : les groupes ont plusieurs appellations, comme les cercles de qualité, les groupes autonomes de travail, les groupes de concertation. Ces groupes sont constitués d'acteurs de différents niveaux hiérarchiques. Cette forme permet d'améliorer la qualité de la communication ;
- La boîte à idées : ce moyen est un système de suggestion ; il s'agit d'une bonne technique de communication ascendante ; elle permet la promotion des employés et la reconnaissance de leurs compétences ;
- Les syndicats : il s'agit d'un relai indispensable de communication entre la direction et les employés. Il joue un rôle important dans l'amélioration des conditions et du climat du travail
- Les entretiens : il existe divers types d'entretiens ; par exemple, les enquêtes d'opinions peuvent donner lieu à des entretiens pour recueillir des informations.
- L'entretien peut avoir divers objectifs, tels que l'identification des besoins de formation ou l'appréciation d'un employé ; ces entretiens constituent un moyen efficace pour faciliter l'expression des employés ou résoudre différents problèmes de rendement;
- Téléconférences, visioconférences et webconférences : réunions d'informations ou de dialogues lorsque les salariés ne sont pas sur le même site. En effet, la technologie actuelle et à l'aide de matériel nécessaire et un moniteur, la visioconférence permet de réaliser un échange même si que le contact physique reste indispensable pour une meilleure qualité de communication interne.
- Conventions et séminaire : deux appellations pour la même technique en fonction du nombre n de participants (n<100 : séminaire, n>100 : convention). Souvent organisés au moment d'une décision stratégique importante pour l'entreprise, on y laisse une grande place à la motivation de groupe et au partage des émotions. Ayant pour rôle majeur convaincre le personnel de la pertinence du choix, créer un langage et une culture commune et renforcer l'attachement du personnel à son entreprise.

## **2.2 La communication directe**

Elle permet une approche très personnalisée et individualisée. Elle n'est mise en œuvre que si le responsable de communication interne dispose d'une base de données complète et exhaustive des employés. Utilisée principalement dans un but informatif, elle reste essentielle dans un plan de communication directe permettant la transmission de messages totalement adaptés à chaque personne ciblée. Les techniques qui y sont utilisées restent essentiellement le téléphone (SMS, MMS...) le courriel (mails personnalisés), malgré que le message personnalisé tant désiré par les responsables de communication reste difficilement applicable.

## 2.3 La communication médiatique

La communication interne peut la classer sous quatre catégories pour toucher ces cibles : les médias écrits, audiovisuels, médias électroniques et la communication par l'événement. Elle se présente comme suit :

- Le journal d'entreprise ou revue interne : parmi les moyens classiques qui ont vu le jour depuis le début de la notion de la communication interne. La confrontation des attentes des salariés et des objectifs de la direction permet de lui définir une charte éditoriale. Après avoir décidé de sa périodicité, il est coutumier de concevoir le schéma graphique ou la structure des rubriques prend forme (éditorial, actualités,, résultats financiers, volet RH, volet social...), mais il reste essentiel de prévoir une interactivité entre les employés destinataires et l'équipe de rédaction. S'il est parfois perçus comme un moyen d'influence de la direction, il autorise aussi bien une communication interne descendante qu'ascendante ou horizontale lorsqu'il est bien géré par la direction. Il ne s'agit pas de créer un document permettant à la direction d'exprimer simplement son opinion sans s'appuyer sur un discours stratégique.
- Les médias audiovisuels : c'est un choix qui peut s'avérer coûteux, car il nécessite une plateforme de téléviseurs. Ces films vidéo répondant à des objectifs bien précis et avec une qualité de prestation supérieure sont souvent utilisés dans deux cas de figure : l'intégration des nouveaux salariés et le déroulement d'un séminaire ou convention.
- Les médias électroniques : il s'agit d'interface sécurisée, offrant un point unique d'accès à l'information et aux services proposé pour tout collaborateur. De plus en plus d'entreprises ont recours à la mise en place d'un intranet intégrant des systèmes d'e-learning ou des interfaces exploitables (demande de congés, outils de gestion...).
- La newsletter : il remplace souvent le journal d'entreprise qui peut s'avérer coûteux. Rapide à concevoir et apporte une grande souplesse puisque adressé par mail à une liste de diffusion.
- Les notes de service : il s'agit d'un outil très utilisé pour transmettre des directives, des orientations aux employés. Afin de mieux remplir sa mission informative, la note de service doit être précise, concise, avec une présentation adaptée au destinataire. La lettre de service remplit une fonction similaire ; il s'agit d'une lettre au personnel émanant de la direction, dûment signée par cette dernière, et ayant pour objectif d'informer les employés des événements importants de l'entreprise. C'est un moyen qui assure plus de célérité dans la transmission de l'information.
- L'affichage (et par analogie le courrier électronique) est également utilisé, pour diffuser des informations au personnel. L'affichage est un moyen peu coûteux ; il sert à diffuser toutes les informations légales, ainsi que celles concernant le règlement intérieur de l'organisation. Pour mieux remplir sa mission, ce moyen nécessite le respect d'un certain nombre de conditions, à savoir : la lisibilité de son contenu, la qualité et la cohérence, le classement par thème de communication, le nombre de messages affichés ainsi que le respect d'un mode type de présentation ;

- Le processus d'accueil et le livret d'accueil: l'accueil d'une nouvelle recrue est un moment unique qui peut jouer un rôle important pour socialiser l'employé, l'accompagner et lui fournir des informations sur la vie quotidienne de l'organisation et sur les conditions de travail. Il permet de donner une vue générale sur l'histoire de l'organisation, sa structure, ainsi que les conditions de formation, d'avancement et de rémunération. Ce processus ne se limite pas à la remise du livret d'accueil, mais peut également faire l'objet d'exposés par des personnes importantes dans l'organisation, de visites de lieux, etc. C'est un moyen opportun pour fidéliser l'employé et le faire adhérer aux objectifs de l'organisation. Il vise, par ailleurs, à présenter l'organisation, mais également à transmettre les valeurs et la culture de l'organisation, de sorte à établir avec l'employé un contrat psychologique.

La maîtrise de ses différents outils, nous permet de choisir l'outil le mieux approprié suite à une segmentation précise de la cible désignée par l'action de communication et selon l'objectif désiré par la direction générale. Par ailleurs, la communication interne n'est pas toujours tracée dans un cadre formel, elle peut avoir lieu suivant plusieurs contextes ; la section suivante a pour objet la contextualisation de cette fonction tellement importante et présente dans la vie d'une organisation.

### **3 Contexte de la communication dans l'organisation**

La communication dans l'organisation peut faire l'objet de plusieurs contextualisations, comme suit :

#### **3.1 La communication formelle**

La communication formelle peut être définie comme les échanges officiels qu'entretiennent deux ou plusieurs personnes dans la hiérarchie, à tous les niveaux, quel que soit le sens de la communication. Elle représente l'ensemble des flux d'informations programmées, relatives au travail et aux obligations organisationnelles qui résultent de la production. Ses objectifs, ses cibles, ses canaux, ses supports... sont clairement identifiés ; elle doit respecter un certain nombre de faits et de formes : c'est la communication officielle des organisations.

#### **3.2 La communication informelle**

Au contraire de la communication formelle, la communication informelle représente tous les échanges qui ne circulent pas par le biais officiel et ne tiennent pas compte des relations hiérarchiques entre les personnes. Elle est soit spontanée, soit provoquée par une information descendante. Elle peut revêtir différentes formes écrites ou orales et intervient souvent aux points de rencontre qui ont un caractère neutre (couloir, cantine, parking, machine à café...). La communication informelle échappe à l'organisation ; elle véhicule des informations officieuses ; elle est par nature imprévisible et incontournable ; elle est présente dans toutes les organisations et peut avoir lieu dans et hors l'organisation. Elle est souvent très riche, du fait de l'absence de contraintes hiérarchiques, et elle est parfois indispensable pour véhiculer certaines informations. En effet, elle peut renseigner sur des préoccupations, des attentes, des revendications ou des contestations sous-jacentes. Cette dimension informelle de la communication ne doit pas être négligée dans une organisation ; elle se traduit par les relations

interpersonnelles et les échanges d'informations en dehors des cadres préétablis de communication ; elle peut concerner soit des échanges éphémères et sans portée professionnelle, soit du contenu solide et durable.

### **3.3 La communication institutionnelle**

La communication institutionnelle est du domaine de l'organisation qui communique sur son identité, ses valeurs, ses engagements. L'objectif de l'entreprise à travers une communication institutionnelle est donc un objectif affectif, de faire aimer et comprendre la marque auprès des partenaires internes et externes. A l'interne car la communication est à destination des actionnaires de l'entreprise, mais également des salariés, il est normal que les salariés partagent les valeurs de l'entreprise et pour cela la communication leur est destinée. A l'externe pour le public mais également pour les médias, les fournisseurs, pour partager ces valeurs avec le plus de monde. Généralement une entreprise établit un plan de communication institutionnelle pour donner les grands axes à suivre afin de conserver les valeurs de l'entreprise tout au long de son existence. La communication institutionnelle est également appelée communication corporate. Elle est mise en œuvre assez fréquemment selon les organisations, et notamment lors des campagnes de recrutement ou des situations de crises.

### **3.4 La communication sociale**

« La communication sociale peut être définie comme le résultat du fait de se parler entre personnes d'une organisation, et en général fortement inhibée en dehors de canaux conventionnels » (Boudahl, Pheniqui, 2009). Dans ce sens, la communication interne a pour fonction d'organiser la communication sociale et de favoriser ainsi l'ensemble des communications interpersonnelles. Elle encourage la pleine expression par écrit ou par oral au profit de l'organisation, et la satisfaction des deux attentes fondamentales que sont l'expression et l'information (Labruffe, 2001). La communication sociale, également appelée communication syndicale, peut devenir obligatoire selon la taille de l'organisation.

La communication interne et la communication sociale sont étroitement imbriquées ; elles s'adressent au même public. Ces deux types de communication se rejoignent et se complètent afin d'améliorer la compréhension de la politique de l'organisation et de ses objectifs à court et moyen terme. Elles cherchent à favoriser l'implication de chacun dans le projet d'organisation. La communication interne et la communication sociale se rejoignent sur certains points, toutefois sur le fond elles ne répondent pas aux mêmes intérêts. Notre mise au point sur l'origine de la communication interne, l'histoire de son apparition et sa définition nous permettent d'aborder les formes de ce type de communication.

## **4 Formes de la communication interne**

La communication interne peut revêtir plusieurs formes selon les critères utilisés. Toutefois, la classification qui se base sur la direction des flux de la communication reste très répandue. Cette classification distingue trois formes de communication : ascendante, descendante et interactive. Chacune de ces formes utilise des outils différents pour remplir son rôle et accomplir la mission prévue.



La classification la plus populaire de la communication interne recouvre trois principaux axes : descendante, ascendante et interactive.

#### **4.1 La communication descendante**

Cette communication est la plus communément mise en œuvre dans la majorité des organisations. Elle se manifeste à travers des flux de communication qui partent du haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés, en passant par le relai des cadres ou par des outils écrits diffusés globalement. Ce type de communication répond à une fonction de base : la diffusion des informations réglementaires. Elle sert à diriger, à informer le personnel et à résoudre les conflits internes. « Ce mode de communication représente, au sein des organisations, une dimension tactique, c'est-à-dire de soutien à la bonne exécution des décisions, plutôt que stratégique, comme la participation à la prise de décision » (Thériault, 2000). C'est un moyen de management qui doit être utilisé avec objectivité ; « il est essentiel que la communication descendante reste en permanence un instrument d'information au service des salariés, afin de leur donner un sentiment réel qu'ils sont pris en considération, et leur permettre de se situer dans l'organisation. Pour bien fonctionner, elle doit demeurer crédible et utiliser les moyens les mieux adaptés. » (Morel, 2000, p.90).

Il existe plusieurs outils utilisés dans ce type de communication, nous citerons essentiellement : les notes de service, les circulaires, les panneaux d'affichage, les réunions, la revue de presse interne etc.

Nous pouvons noter que le fait de se contenter d'une communication purement descendante ne laisse pas de marge de manœuvre aux salariés, puisqu'elle consiste à transmettre des consignes et des instructions à appliquer strictement. C'est une situation qui ne favorise pas la prise de responsabilité et d'initiative, ce qui peut être à l'origine d'un climat de démotivation. Ce mode de communication n'est donc pas suffisant à lui seul pour favoriser un bon climat social dans l'organisation. La communication descendante doit être complétée par d'autres formes de communication qui garantissent l'implication des salariés dans le circuit de communication interne.

#### **4.2 La communication ascendante**

Dans ce mode de communication, et à l'inverse du cas précédent, les flux de communication émanent de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. La communication devient ascendante lorsque les salariés adressent des informations à leur hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée : spontanée lorsqu'elle n'est pas la réaction face à une information descendante et, au contraire provoquée lorsqu'elle répond ou fait suite à une information descendante. Elle peut aussi être appelée feedback, quand il s'agit d'une réaction simple à une situation nouvelle ou à une prise de décision.

La communication ascendante sert à connaître les attentes, les aspirations et les préoccupations des salariés, et à désamorcer les éventuels conflits ou tensions. C'est un facteur de bon climat social ; c'est aussi le moyen d'améliorer les performances de l'organisation. Elle peut cependant se manifester sous forme de revendications et

de manifestations. Les principaux outils utilisés pour véhiculer ce type de communication sont les rapports, les comptes rendus, les boîtes à idées, les entretiens individuels ou collectifs, les représentations de personnel, les enquêtes et sondages. Ce type de communication est indispensable dans l'organisation du fait qu'elle permet à la hiérarchie de se renseigner sur les attentes des employés, de les écouter et de les prendre en considération (une préoccupation pour les gestionnaires qui cherchent en permanence à connaître les besoins des collaborateurs afin de les satisfaire et ainsi les inciter à fournir plus d'efforts dans leur travail).

### **4.3 La communication interactive**

La communication interactive s'exerce entre collègues ; elle ne comporte aucun niveau hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal entre les bureaux, les services. Elle permet de rassembler les agents et de coordonner l'ensemble des activités.

Il s'agit d'une forme de communication qui découle des deux formes précédentes. Dès qu'on offre aux salariés la possibilité de dialoguer, on favorise la communication interactive ou mutuelle. Les outils utilisés dans les autres formes de communication peuvent être appropriés à la communication interactive, en fonction des objectifs recherchés. Toutefois, les outils appartenant aux nouvelles technologies, comme l'intranet, sont les mieux adaptés à ce type de communication. Afin de garantir une meilleure circulation des informations qui découlent de la communication interactive, il faut veiller à sa formalisation, de façon à entraver sa transformation en rumeurs. Cela permet d'exploiter au mieux ses effets bénéfiques en termes de cohésion et d'intégration. Pour réaliser cet objectif, il est indispensable de procéder avec méthode, c'est-à-dire : informer et former le personnel, soigner la conception des messages tant sur le plan du contenu que de l'apparence, garantir une meilleure homogénéité et une fréquente mise à jour, apporter enfin des réponses adéquates aux questions posées.

## **5 Utilité et objectifs de la communication interne**

L'intensification de l'utilisation de la communication interne est directement liée aux objectifs qu'on peut lui attribuer. Ces objectifs doivent être mis en parallèle avec les deux situations de sa mise en œuvre : la vie courante de l'entreprise d'une part et d'autre part les événements exceptionnels tels que les rachats, les crises les changements d'actionnaires, les repositionnements stratégiques...

La définition et le choix de ces objectifs nécessitent au préalable l'écoute des salariés grâce aux différentes techniques d'études disponibles aujourd'hui. C'est grâce à cette information que la détermination de l'objectif se révélera pertinente. Ainsi, toute politique de communication interne vise entre autres cinq niveaux d'objectifs.

### **5.1 La compréhension**

L'objectif de la communication interne est d'informer chaque collaborateur sur sa tâche: il s'agit de faciliter la compréhension et l'intégration du savoir-faire. Cette fonction de formation est l'une des tâches assignées à la communication depuis longtemps. Elle se manifeste à travers la transmission par les anciens des procédures, des règles ainsi que de la spécificité de la tâche. La communication est véritablement une

mise en commun de l'expérience et du savoir-faire. En fait chaque organisation dispose d'un patrimoine de compétences qu'elle essaie de pérenniser de génération en génération via des actions de communication interne. Pour garantir l'efficacité de sa tâche, le collaborateur ne peut pas se contenter de ses savoirs et de ses savoir-faire ; une ouverture permanente aux pratiques, aux initiatives observées et surtout aux expériences accumulées par les autres s'avère indispensable. La communication interne est un parfait moyen pour une bonne diffusion des attitudes et des techniques professionnelles, et surtout de l'accumulation de l'expérience. Ainsi, les actions de communication doivent être faites de telle sorte que chacun dans l'organisation puisse maîtriser sa tâche, savoir en quoi elle consiste et comment l'accomplir son organisation:une méconnaissance de l'organisation de l'activité, de ses buts et de ses objectifs peut être à l'origine d'attitudes d'indifférence et de retrait de la part d'un collaborateur. Comprendre le contexte dans lequel il travaille, l'avenir de son organisation et son propre avenir sont des attentes essentielles du personnel.

### **5.2 L'échange interpersonnel**

La communication interne est une pratique qui vise avant tout à favoriser l'échange interpersonnel et à soutenir la confrontation. Il s'agit de stimuler la confrontation en mettant ensemble les employés, ce qui permet à chacun de trouver ses marques et d'optimiser sa contribution. Il s'agit de permettre à chaque agent de se situer, de trouver sa place dans l'organisation, de comprendre son rôle et d'apprécier sa contribution.

### **5.3 Faciliter la circulation**

L'objectif de la communication interne est de permettre une bonne circulation de l'information entre les membres du personnel, en vue d'une meilleure coordination, par l'interactivité et la coordination, indispensables au bon fonctionnement de toute collectivité de travail. Il s'agit de mettre en place et d'optimiser les supports et les circuits d'informations au sein de l'organisation, ce qui permet de favoriser le travail en groupe.

### **5.4 Soutenir la cohésion**

La communication interne fut considérée pendant longtemps comme un moyen de transmission de messages. Cependant, avec le temps, cette simple fonction s'est enrichie de finalités plus sophistiquées, comme la recherche d'une cohésion et une forte implication des collaborateurs. Il s'agit de renforcer la dimension collective dans le travail, pour créer un groupe soudé, cohérent et efficace, qui partage les mêmes valeurs et adhère aux mêmes objectifs. Chaque acteur doit avoir le sentiment d'appartenir à une entité qui lui est supérieure afin qu'il se mobilise et consacre un maximum d'effort dans l'exécution de son travail.

Il faut donc, pour assurer la cohésion des acteurs de l'organisation, que la communication interne facilite les relations que chacun entretient avec les autres pour la réalisation de ses tâches. Les actions de communication permettent à chacun de savoir pourquoi sa contribution est essentielle au succès collectif et qu'elle peut pénaliser le groupe. Les relations interpersonnelles harmonieuses permettent à chaque employé

d'avoir le sentiment de contribuer par son travail à la concrétisation d'un projet collectif.

### **5.5 Motiver et fédérer**

La communication interne est une pratique orientée vers le public interne de l'organisation. De ce fait, la motivation de ces acteurs est un objectif majeur des actions de communication interne. « Il a d'ailleurs été prouvé en 1978, par un enseignant de l'université de Boston, que des salariés motivés par une bonne politique d'information sont 50% plus productifs que ceux qui ne sont pas motivés. La communication doit modifier les aptitudes psychologiques. Elle a pour objectif essentiel de motiver et fédérer » (Morel, 2000, p.80).

La communication interne favorise, en particulier, l'aspect individuel de la motivation, par la prise en compte des souhaits, des attentes et des besoins de l'individu au travail. Elle lui donne la possibilité de s'exprimer et d'être reconnu. Elle permet de satisfaire les besoins de reconnaissance et de valorisation, sources de motivation au travail. La communication interne agit aussi sur la motivation à travers le développement chez l'employé d'un sentiment d'appartenance à son organisation, en général, et à son groupe de travail en particulier. Ainsi « l'appartenance à un groupe, l'adhésion à ses normes, à ses valeurs, à son soutien représente un facteur fondamental de motivation » (Ammor, 2007).

Pour résumer : malgré la diversité des objectifs qui peuvent être recherchés à travers la communication interne, cette pratique managériale répond généralement à trois besoins :

- le besoin de connaissance: il s'agit de la signification des missions générales de l'administration et de son service ;
- le besoin de reconnaissance : à la fois de la réalité du travail effectué quotidiennement et des résultats obtenus ;
- le besoin d'interconnaissance : des hommes et des missions de chaque direction et service.

Ce travail nous a permis de mettre en évidence, la définition, le contexte, les techniques, les formes et enfin les objectifs de la communication interne. Il est désormais évident qu'elle implique l'ouverture : le fait de communiquer est avant tout l'entrée en relation avec autrui ; il s'agit également de l'ouverture de l'organisation à son environnement interne et aussi de l'ouverture des employés à l'activité et au fonctionnement de l'organisation. La communication interne contient également une composante d'interactivité : il s'agit d'échanger, de faire en sorte que le face à face soit constructif et apporte une meilleure coordination au sein de l'organisation. Enfin, la communication interne implique d'être ensemble : participer à une même réalité sociale et partager une même identité.

---

**REFERENCES**

Thierry Libaert, MH Westphalen. (2014), *Communicator, Toute la communication d'entreprise*, Paris DUNOD.

Beal, J.P., « Entre management et marketing : la communication interne, les éditions Démos, 2003.

Donjean, C. et COBUT E. (2015). *La communication interne*. Edipro.

Bernard F. (1997), « La communication de changement : vers une heuristique de l'induction », *Communication & Organisation*, n° 12, 303-338.

Lambotte, F., & Lafrance, A.-A. (2011), *Tenir le C.A.P. de vos communications en entreprise: pour une performance optimale de vos réseaux humains et techniques* (EdiPro.).

Bernard F. (Textes réunis par) (2003), *Les recherches en Communication des organisations : Concepts et théorisations*, diffusion Internet.

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). *Comportement humain et organisation*. Paris.

Don Hellregel, Slocum John et Richard Woodman, (1992), *Management des organisations*, De Boeck Université, Bruxelles.

Marie- Hélène Westphalen (1998), *Communicator : Le guide de la communication d'entreprise*, Éditions Dunod, 3<sup>e</sup> édition, Paris.

Scieur Ph. (2010), *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, Paris.

Libaert, T., (2009). *Introduction à la communication*, Dunod, Paris.

Bartoli, A., 1990. *Communication et organisation : pour une politique générale et cohérente*, Éditions d'Organisation, collection campus université Paris.

Schwebig, Philippe (1988), *Les communications de l'entreprise, au-delà de l'image*, Montréal, McGraw-Hill, Coll. Stratégie et Management.

Dupuy, Emmanuel, Devers Thomas et Isabelle Raynaud (1988), *La communication interne, vers l'entreprise transparente*, Paris, Les Editions d'organisation.