

La communication dans l'entreprise algérienne: un outil technique ou une pratique managériale? Cas de la communication interne au sein d'une entreprise financière la BADR

GADI BENSAPHLA Ibtissem. MCB- université d'Oran 2

Résumé :

La communication s'impose, de plus en plus, dans toutes les formes d'organisation. Elle s'inscrit dans une perspective stratégique et se gagne à travers divers actes relationnels qui s'établissent avec l'environnement externe et à l'intérieur de l'organisation, entre les structures, entre les groupes ou entre les individus.

L'objet de cet article se porte sur les techniques de la communication interne dans une entreprise financière la banque BADR, son apport aux personnels, comme outil de réflexion constituant un certain nombre de repères leur permettant de saisir l'approche nouvelle du concept de la communication organisationnelle.

Mots clés : communication, communication interne, message, relation, objectifs.

الملخص:

يتزايد دور الاتصال تدريجيا في المؤسسات، حيث يندرج في إطار استراتيجي ويتطور من خلال مختلف المكونات ذات العلاقة مع الخارجي وداخل المنظمة. بين الهياكل التنظيمية، بين المجموعات والأفراد.

تهدف الدراسة إلى تقديم تقنيات الاتصال الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ودوره في عمل الأفراد كأداة تتشكل من خلال عدد من المعالم التي تسمح بتحديد منهجية جديدة للاتصال التنظيمي. الكلمات المفتاحية: الاتصال، الرسالة، العلاقة، الأهداف.

Abstract

Communication is necessary, increasingly, in all forms of organization. It is part of a strategic perspective is gained through various relational acts that are established with the external environment and within the organization, between structures between groups or between individuals. The purpose of this article focuses on the techniques of internal communication in a financial company BADR bank, its contribution to personal, as a reflection tool constituting a number of benchmarks allowing them to seize the new approach to the concept of organizational communication.

Keywords: communication, internal communication, message, relationship goals.

INTRODUCTION

Communiquer ! Voilà le terme fourre-tout qui a envahi notre monde depuis le XXème siècle. Rien ne doit se faire, sans user de la communication. Tout le monde communique et très nombreux sont ceux qui parlent de la communication, elle prend de plus en plus une place prépondérante dans la littérature managériale moderne. La communication est la base de toute forme de relations humaines, à travers un processus d'échange où, la plupart du temps, les personnes en relation, sont alternativement émettrices et réceptrices.

Face aux mutations technologiques et économiques, les transformations interviennent à tous les niveaux de l'organisation et bouleversent les formes d'organisation traditionnelles. Elles imposent des changements radicaux dans les attitudes au travail, et les entreprises s'engagent de plus en plus dans la réorganisation de leurs activités et la rationalisation de leur gestion et cela bien entendu ne peut pas se réaliser sans heurts dès lors qu'elle concerne les rapports humains.

Depuis des années, la communication a servi d'outil commercial et politique. Aujourd'hui, elle est résolument mise au service du développement des nations et prend à partir de ce moment une dimension irrévocablement humaine.

Notre monde industriel est devenu un monde de l'information et de la communication. L'élaboration de politiques de communication s'impose alors de fait, pour l'instauration d'un climat de travail cohérent et sain qui contribue à créer les attitudes positives à l'égard des objectifs de rentabilité de l'entreprise. La communication managériale s'inscrit en complémentarité des actions de la communication interne qui s'adressent directement à l'ensemble des collaborateurs tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise et permet de faire le lien entre les différents employés. Créer un sentiment d'appartenance à une équipe et véhiculer les valeurs de la société sont d'autres objectifs de la communication interne et renforcent son aspect incontournable.

A travers les politiques de communications on cherche essentiellement à diminuer les conflits et augmenter la production en améliorant les conditions de vie au travail, ce qui implique la mise en place d'un dispositif permettant un dialogue continu.

En d'autres termes la qualité, la performance et la valeur ajoutée pour l'entreprise passent par la communication et elle peut constituer le levier de ce dispositif. De ce point de vue, la communication apparaît comme un facteur favorisant la performance, en particulier celui la communication externe

Notre étude vise à situer la position de la communication interne dans une entreprise financière Algérienne la banque "BADR" et ses impacts sur les collaborateurs.

Nous allons pour cela répondre à la question : *Comment s'est dessinée notre vision moderne de la communication, et quels impacts aujourd'hui sur nos entreprises?*

Pour cela, nous aborderons une démarche descriptive pour présenter les concepts théoriques de cette activité et une démarche analytique pour diagnostiquer le rôle de la communication dans cette banque.

1. LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE : DEFINITIONS DES CONCEPTS :

La communication intéresse d'ailleurs l'ensemble des disciplines scientifiques, qui comme le souligne Lucien SFEZ (2010), en ont chacune leur acceptation propre : ainsi en linguistique la communication est avant tout langagière.

D'après la définition de la psychologie sociale de G. Bateson¹ : « la communication est l'étude des réactions des individus aux réactions d'autres individus. Il faut

examiner non seulement les réactions de A au comportement de B, mais aussi comment ces réactions affectent la conduite de B et l'effet de cette dernière sur A ». La communication est une condition « *siné qua non* » de la vie humaine et de l'ordre social.

L'homme ne constitue pas un être isolé mais un être social, socialiste, socialisé ; ses rapports sont déterminés par les interactions et les intercommunications avec autrui.

Roger Mucchielli (2014) montre bien que la relation interhumaine ; le lieu lui-même loin d'être un produit ou un effet de la communication est le terrain sur lequel elle se développe.

Si nous devons maintenant partir de la définition de l'entreprise, nous dirions que c'est certes une entité économique qui produit des biens et ou des services, mais c'est aussi et surtout un système en relation avec d'autres systèmes.

C'est également une organisation sociale, une sorte de réalité complexe et dynamique dans laquelle s'imbriquent plusieurs dimensions, économique, technologique, structurelle, qui engendrent à leur tour un fonctionnement à l'échelle humaine de l'organisation où interviennent les dimensions psychologique, sociologique et culturelle.

¹ Gregory Bateson est un anthropologue qui appartient à l'une des grandes dynasties scientifiques contemporaines. Influencé par la cybernétique, la théorie des groupes et celle des types logiques, il s'est beaucoup intéressé à la communication (humaine et animale), mais aussi aux fondements de la connaissance des phénomènes humains. Il est à l'origine de l'école de Palo Alto.

Dans cet engrenage multidimensionnel intervient la communication entre les membres de l'organisation et bien entendu, sa qualité dépend de l'organisation et de la cohérence de tous ces paramètres.

1.1. Evolution du concept de la communication :

Le terme de communication est large. Diderot², en 1753 écrivait déjà dans l'Encyclopédie au mot Communication : « Communication : ce terme a un grand nombre d'acceptions ».

A la fin du XVI^{ème} siècle communiquer commence à signifier aussi transmettre, définition proche de tous les sens actuels de la communication, elle est à la fois l'acte, l'objet et le moyen de la mise en commun ou la transmission d'un message.

La communication semble donc correspondre à un concept central de la vie des sociétés et des organisations. Au sens originel, le terme communication signifie « participer à », et se rapproche du latin « communicare » : mettre en commun, être en relation.

De manière générale, la communication est un processus d'échange d'information entre deux ou plusieurs personnes (Stéphane OLIVESI²⁰⁰⁵).

A travers cette définition, l'occasion nous est donnée de bien distinguer la signification des deux concepts de « communication » et « d'information », où la communication intervient comme le processus d'échange proprement dit, alors que l'information intervient comme « son ingrédient, sa matière première, son aliment », et bien entendu, de la qualité de cette dernière et de la manière dont elle est diffusée dépend la qualité de la communication.

Nous pouvons illustrer, les éléments caractérisant le champ de la communication dans l'entreprise en quatre points :

- L'information (flux) descendante, ascendante.
- Le système d'information manuel ou informatisé.
- La communication interne (environnement).
- Les échanges informels.

Dans une optique plus large, on retiendra que « la communication désigne l'ensemble des actions entreprises pour mettre les personnes en relation les unes avec les autres dans la réalisation d'un projet commun » (F. Charvin, J.P. Marhuenda 1992).

² Diderot , écrivain, philosophe et encyclopédiste français des Lumières.

D'après les travaux de SHANNON³ sur l'information et sa circulation dans le domaine de l'information de nombreuses approches se sont développées, Le terme information est très riche de sens. Dans le domaine informatique, il désigne les données techniques, dans la presse écrite ou parlée, il renvoie aux nouvelles des journalistes.

Dans le langage courant, il peut désigner le savoir et la connaissance.

En entreprise, une note de service, un bordereau, un relevé des statistiques....., peuvent constituer une information, elle considérée comme le vecteur d'échanges interpersonnel.

Schéma de base : éléments constituant le champ de la communication

<u>Emetteur</u> :	il constitue le sujet même, c'est de lui que part le message.
<u>Récepteur</u> :	le récepteur est le sujet qui reçoit le message.
<u>Message</u> :	il s'agit de la nature de l'information même objet de la transmission, le contenu du message.
<u>Canal</u> :	il s'agit de la voie ou le système physique qui introduit le message ou l'information objet de l'échange.
<u>Code</u> : (codage et Décodage)	il constitue un ensemble de signes propres à chaque individu qui attribue une signification ou un sens au message...
Le cadre de référence :	.
Feed Back :	c'est le gisement dans lequel l'individu puise son code pour remettre un message.
Les bruits :	c'est l'information en retour.
	sont toutes perturbations intervenant au cours de la transmission d'un message, en cybernétique, les bruits sont des bruits techniques (panne des appareils, interférence des communications).

Source : J.M. PERETTI (2000).

³ Claude Elwood Shannon est un ingénieur en génie électrique et mathématicien américain. Il est l'un des pères fondateur, de la théorie de l'information.

1.2. Les modèles de la communication :

Depuis le XXème siècle, des théories de communication ont été élaboré afin de représenter schématiquement des échanges d'informations.

- Le modèle de HAROLD D. LASSWELL (1930-1940)
- L'école de SHANNON et la théorie de l'information.
- WIENNER et la cybernétique.
- Le modèle de communication de JACKOBSON.
- L'école de PALO ALTO.
- Le modèle de communication COMMUNAUTAIRE.

A- Le modèle de HARORLD D. LASSWELL (1930-1940)

Lasswell s'intéresse à la communication de masse. Selon ce théoricien, on peut décrire convenablement une action de communication en répondant aux questions suivantes :

QUI ? : C'est ici l'émetteur du message. Dans le cadre d'un projet de communication, c'est vraisemblablement l'annonceur.

DIT QUOI ? : Le modèle de Lasswell prend en compte le contenu du message, à savoir l'information à transmettre à la cible.

COMMENT ? Ou PAR QUEL CANAL ?: Lasswell s'interroge à ce niveau sur le support ou le média employé pour faire passer le message.

À QUI ? : Il s'agit ici du récepteur du message, plus communément appelé, en stratégie de communication, la cible.

AVEC QUELS EFFETS ?: Le théoricien pousse la réflexion sur les conséquences du message sur le récepteur, c'est-à-dire l'aspect conatif sur la cible : acte d'achat, adhésion...

Le modèle de Harold D. Lasswell est utilisé dans des constructions de messages de communication tels que des lettres commerciales et courriers de prospection. Cette théorie matérialise l'information (message) comme un processus amené à influencer et persuader le récepteur. Il peut être utilisé dans les mêmes conditions que la méthode AIDA⁴.

B- L'école de SHANNON (1949):

Ce modèle porte le nom d'un ingénieur (Shannon) ingénieur à la Bell, qui avait travaillé sur la transmission du signal électrique sur les lignes

⁴ Le modèle A.I.D.A. a été formulé en 1898 par St Elmo Lewis, un précurseur de la vente par correspondance, (Attention ; Intérêt ; Désir ; Argent) ; C'est la règle qu'il faut suivre pour conduire un prospect vers la concrétisation de son acte d'achat.

téléphoniques et d'un philosophe (Weaver) qui s'appliqua à élargir cette théorie à la communication humaine. Ces deux personnages ont matérialisé le premier schéma de communication. Le modèle de Shannon et Weaver a été développé pour répondre aux problématiques rencontrées dans les transmissions télégraphiques.

En travaux de SHANON sont très spécifiques et axés sur la technique. Il convient de souligner que sont schéma de base de système de communication a prévalu dans la plupart des analyses sur l'information et sa circulation. L'émetteur doit transmettre un message au récepteur via un signal. La difficulté réside dans la restitution fidèle du message, sachant que des facteurs parasites sont susceptibles de parasiter la transmission.

Cette approche « physique » du système d'information met en évidence à ce stade les facteurs perturbants de la transmission. Toutefois, ce schéma simpliste trouve ses limites. Il ne peut s'appliquer à toutes les situations de communication. En effet, l'existence de plusieurs récepteurs n'est pas envisagée. Il délaisse les éléments psychologiques et sociologiques pouvant influencer la compréhension du message.

On note dans le cadre que l'auteur montre que la communication prend le sens de : INFORMATIONS = CIRCULATION.

Pour Shannon, l'information n'est pas l'objet de la transmission, il s'agit d'une grandeur statistique abstraite qualifiant le message indépendamment de sa signification.

C-WIENER ET LA CYBERNETIQUE⁵ (1948) :

Cette école est plus une façon de penser qu'une théorie détaillée.

Partant de l'idée de la rétroaction elle rend désuète la conception technique et linéaire de la circulation de l'information.

Ce modèle intègre la notion de feedback. Cette notion peut être définie comme la réaction du récepteur par rapport au message émis par l'émetteur. Cette théorie permet de se projeter dans un système d'information bidirectionnelle :

- de l'émetteur au récepteur ;
- du récepteur à l'émetteur.

Ce modèle se différencie des deux précédents, qui intègrent une vision unidirectionnelle. On conceptualise ainsi l'échange d'informations dans une approche circulaire. Wiener ouvre la voie à des schémas de communication plus complexes.

Dans le schéma de Wiener, on distingue 2 types de feedback :

⁵ Norbert Wiener (né le 26 novembre 1894 à Columbia (Missouri), États-Unis, mort le 18 mars 1964 à Stockholm, Suède) est un mathématicien américain, théoricien et chercheur en mathématiques appliquées, surtout connu comme le père fondateur de la cybernétique.

- le feedback positif : accentue un phénomène avec un effet boule de neige.
 - le feedback négatif : maintient une relation dans un état d'équilibre entre les acteurs dans un phénomène de régulation.
- Cette école apporte un plus dans l'analyse des interactions humaines, car elle nous permet l'étude de l'influence de la communication sur le récepteur et son impact dans l'action.

D- Le modèle de communication de JACKOBSON (1973)

Ce modèle s'articule autour des messages verbaux. Il fait apparaître 6 fonctions principales : conative, phatique, métalinguistique, référentielle, poétique, et expressive.

1- Fonction conative : Son but est de faire agir le destinataire (récepteur). Dans une campagne de communication, l'objectif conatif vise à faire acheter un produit donné.

2- Fonction phatique : Son but est de maintenir le contact. Dans une campagne de communication, elle s'apparente à une réaction visuelle face à l'utilisation de couleurs criardes, d'éléments visuels choquants ou de messages forts.

3- Fonction métalinguistique : Son but est d'expliquer un langage par un autre langage. Dans une campagne de communication, on l'attribue à la traduction en français d'un slogan en anglais par exemple.

4- Fonction référentielle : Son but est d'orienter le message vers des référents tels que des personnes, des objets, des habitudes... Elle comprend les informations que véhicule le message. Dans une campagne de communication, on l'utilise dans le cadre de l'énoncé d'une situation ou d'un témoignage.

5- Fonction poétique : Son but est d'amener un caractère expressif afin de transmettre une émotion dans le message. Dans un spot télé, le style de vocabulaire et les expressions employés par le personnage afin de véhiculer le message font partie de la fonction poétique.

6- Fonction expressive : Son but est de transmettre au récepteur des sentiments et des critères de personnalité de l'émetteur. Ces éléments peuvent par exemple se retrouver dans l'intensité de la voix du personnage dans un spot radio.

Selon Jakobson, les 6 fonctions du langage « ne s'excluent pas les une au autres, mais se superposent souvent ». Ces fonctions sont donc cumulables dans l'utilisation du schéma de Jakobson.

E- LE COLLEGE INVISIBLE DE PALO-ALTO (1984) :

Parmi les analystes et chercheurs appartenant à cette école, on note : G. BATESONN, R.BIRDWHISTELL, D.JAKSON, ont tenté de reprendre l'étude du phénomène de la communication interpersonnelle sans passer par les modèles linéaires ou techniques.

Selon, cette théorie il approche il approche de SHANNON doit être rejetée en sciences sociales, car elle a été conçue par et pour des ingénieurs des télécommunications.

Cette théorie jette les fondements de la compréhension du processus d'informations. Le contexte de communication est, selon ces chercheurs, essentiel à la compréhension du message. Elle fait appel à la théorie des systèmes, ce qui lui permet d'intervenir dans l'analyse des phénomènes de communication la part de ce qui revient à l'individu et la part de ce qui découle du système environnement.

Il y a là de souligner que cette théorie s'intéresse à l'analyse des mécanismes inter rationnels reliant les systèmes humains. Les systèmes humains sont considérés comme ouverts, en interaction (interdépendant avec le micro et de macro environnement).

F- Le modèle de communication COMMUNAUTAIRE (2007) :

Lorsque les premiers réseaux sociaux sont apparus sur internet, les agences et autres professionnels de la communication n'ont pas saisis l'importance de ces nouveaux relais d'informations. Pendant quelques temps les messages des campagnes de communication n'atteignaient pas leurs cibles. Ceci s'explique par une barrière virtuelle (filtre) mis en place par la communauté du réseau social.

Ce n'est qu'en 2007, qu'un modèle de communication communautaire est apparu. Bien que simple dans sa représentation schématique, le modèle est mis au point par un professionnel de la communication opérationnelle : Julien Pansier⁶. Après plusieurs mois d'investigations (recherche, interview, enquêtes), jette les bases de la compréhension de ses nouvelles cibles de communication.

Ce modèle prend en considération l'émergence des communautés physiques et virtuelles dans la société du XXe siècle. Cette théorie moderne met en avant le fait que le message est filtré par les codes, les mœurs et les moyens de communication dits « communautaires ».

Un récepteur au sein d'un groupe revendiquant une appartenance quelconque sera touché par le message après que celui-ci soit passé par les canaux de communication de la communauté. Ce schéma peut être facilement transposé sur les réseaux sociaux. Un message diffusé par un émetteur sera lu, appréhendé, interprété et très souvent retranscrit différemment. Ceci constitue la base des buzz Internet.

Observation du message :

Du point de vue de l'émetteur : Le message est envoyé au récepteur mais est codé par les canaux de communication de la communauté.

⁶Formateur et Auteur en Communication. Avignon, France

L'information reçue par le destinataire risque d'être différente (que celle envoyée à l'origine) et mal interprétée.

Du point de vue du récepteur : Le feedback n'est plus maîtrisé, puisqu'il transite par le filtre de la communauté.

2. L'IMPORTANT ET LE ROLE DE LA COMMUNICATION INTERNE

On ne peut pas bien communiquer en externe si on ne communique pas bien en interne. La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Plusieurs recherches ont démontré que les grandes organisations semblent accorder une place à la communication dans leurs structures organisationnelles. La communication dans l'organisation prend une place déterminante ; il s'agit du moteur même de la dynamique et du développement de l'organisation. « *La communication interne, c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation* »⁷.

Dans les entreprises qui réussissent, les gens communiquent entre eux. Et au-delà de la communication, ils n'agissent pas seulement en fonction de leurs missions mais aussi en fonction de leur contribution. Ils essaient d'évoluer ensemble car l'entreprise n'est pas un empilement mais un réseau de compétences. La communication interne a ce rôle : développer le sens du collectif. Si la communication n'a pas de finalité humaine, elle ne sert à rien. Si le communicant n'a pas d'éthique, il devient un outil de la propagande économique.

La plupart des gestionnaires passent leurs temps à communiquer avec leurs employés, c'est aussi valable pour les employés qui cherchent à obtenir des informations. La communication est un outil essentiel.

L'objectif global de la communication interne consiste à récolter puis à diffuser, à communiquer, des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes d'exister. Ces informations peuvent avoir pour origine la rumeur. Le besoin d'informations tient compte des différents événements qui se déroulent dans le temps. Il varie selon les lieux et les contextes, tous les services n'ont pas les mêmes demandes. Il est différent en fonction des cibles qui peuvent être nombreuses.

⁷ Christian Michon, Docteur en économie et administration des entreprises, auteur est professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris.

2.1. Les supports de la communication interne dans l'entreprise :

Il s'agit de mettre en avant les dispositifs de communication et d'information dans une entreprise quelles que soient ses activités.

Certaines entreprises utilisent des moyens pour permettre une bonne circulation de l'information.

La mise en place de la communication recouvre quatre objectifs principaux :

- ✓ Informer
- ✓ Motiver
- ✓ Former
- ✓ Construire l'image ou l'éthique de l'entreprise.

La communication remplit huit objectifs principaux par rapport au changement :

- faire connaître la vision à tous les salariés concernés ;
- informer sur le déroulement du changement ;
- rassurer sur le bien fondé du changement et sa gestion ;
- faciliter l'évolution des individus en montrant la diversité des représentations ;
- valoriser les efforts faits par les acteurs pour concrétiser le changement ;
- aider à résoudre plus rapidement les difficultés rencontrées ;
- diffuser des nouveaux comportements qui soutiennent déjà le changement ;
- rassurer les parties concernées situées hors de l'entreprise.

On peut dire, que la valorisation des efforts individuels ou de groupes parfois même modeste, est l'autre objectif déterminant de la communication car elle tient une place importante dans la dynamique du changement.

2.2. Le rôle de la communication interne :

- **UN INVESTISSEMENT A LONG TERME POUR L'ENTREPRISE:** Il s'agit plus précisément d'une démarche qui consiste à partir de l'interne, par la création d'une culture et d'un esprit d'entreprise pour se diriger vers l'externe.

La force de vente d'une entreprise dépend certes des moyens techniques développés pour promouvoir un produit ou un service mais aussi et surtout de la motivation de ses employés à vouloir adhérer à tous les changements qui la concernent.

- **UNE STRATEGIE GLOBALE :** Une stratégie globale dans laquelle il y a interdépendance entre tous les actes de communication le tout visant la construction d'une image solide de l'entreprise.

Les salariés constituent aujourd'hui des acteurs de l'entreprise. Il n'est plus possible de les mobiliser sans les tenir informés des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels. Les démarches projets

qu'ont entamées beaucoup d'entreprises leur permettent de rameuter tous les partenaires, y compris ceux qui ne travaillaient pas forcément ensemble. Les chargés de communication participent à la mise en place des projets. Et s'ils n'y participent pas, ils doivent tout mettre en œuvre pour connaître les origines de la stratégie, les événements qui la modifient, le contexte socio-culturel, etc. Sans cela, le risque est grand de ne communiquer que des finalités alors que la transmission du sens du projet est primordiale. Nous ne pouvons pas nous approprier ce que nous ne comprenons pas. La démarche projet est donc déjà un acte de communication et la communication interne a en charge de fabriquer les supports et de trouver les médias pertinents pour véhiculer la stratégie.

- **DES METHODES DE TRAVAIL** : Des procédures, des documents d'analyse, (tableau de bord), journal, revue, audiovisuel, affichages, boîtes à idées...

Réunions, rencontres périodiques...

C'est également et surtout des attitudes favorisant l'échange, la réciprocité, l'acceptation des différences, en un mot la collaboration.

- **UN BUDGET PLUS ENCORE UN INVESTISSEMENT** : Il s'agit en général d'un rapport à établir entre le chiffre d'affaire et le montant nécessaire à une politique de communication (1% à 2% en général). Rappelons enfin que l'élément principal d'une bonne politique de communication est l'information récente la plus objective possible, pour éviter toute forme de rumeur ou d'interprétation erronée et assurer la crédibilité de la hiérarchie et l'adhésion de tous les membres de l'organisation à tout ce qui concerne leur entreprise.

- **UNE VALEUR AJOUTEE POUR L'ENTREPRISE** : La communication interne apporte une valeur ajoutée au management. Celle-ci dépend du style de management que l'on adopte. Les organisations tayloriennes comme les organisations pyramidales ne sont pas franchement concernées par des problèmes de communication. On pourrait aller jusqu'à dire qu'elles se contentent d'informer se situant dans le strict schéma de la communication où il y a un destinataire qui émet un message et un récepteur qui reçoit (ou pas) un message. La communication y est instinctive et se préoccupe peu de l'impact.

Les organisations cellulaires ou en réseau ont une toute vision de la communication puisqu'il y est question de relations, de dialogue et d'écoute : pour approfondir ce point, consultez la page les hommes ne sont pas des téléphones. Savoir informer et savoir communiquer sont des compétences que doivent posséder les managers. Pour cela, ils ont besoin d'être aidés dans leurs rôles de communicants aussi bien d'un point de vue logistique que d'un point de vue organisationnel. Dans ces organisations complexes où la ligne hiérarchique est réduite, la communication interne fonctionne aussi

comme un centre des ressources communicationnelles, centralise les supports, établit les chartes graphique et rédactionnelle, décloisonne les services et les secteurs d'activités, facilite les transferts d'expérience...

- **UNE PRATIQUE MANAGERIALE** : la communication interne appréhende tous les services qu'elle peut rendre particulièrement en tant qu'outil de motivation des salariés quelle que soit la taille de l'entreprise. Comme outil managérial indispensable, la communication interne doit obéir à un plan de communication où l'information est construite et dont les différents médias sont l'écrit (affichage ou journal d'entreprise), l'oral (séminaire ou conférence d'entreprise), l'audiovisuel (vidéo ou cd-rom), la communication électronique (intranet, extranet, newsletter). La communication interne remplit de multiples fonctions :

- exposer des résultats
- transmettre des informations
- expliquer une nouvelle orientation
- motiver les collaborateurs
- rassembler les acteurs autour d'un projet d'entreprise

Ainsi, une stratégie de communication interne permet de rapprocher dirigeants et salariés pour une meilleure écoute bilatérale et de répondre aux attentes des collaborateurs en matière d'information.

- **UN OUTIL POUR ANIMER ET MUTUALISER** : La communication interne fixe en commun un langage, une culture, les valeurs. La culture d'entreprise est une notion qui apparaît dans les années 80, elle intervient à un moment où le modèle classique de l'entreprise familiale a de moins en moins cours. Il s'agit alors de trouver une autre relation d'appartenance à l'entreprise puisque la relation à famille / chef d'entreprise est obsolète. Famille ou culture d'entreprise, il est très important pour les salariés d'avoir des points de référence en terme d'image. Cette réflexion autour de la création d'une identité propre à l'entreprise peut être poussée encore plus loin et on peut imaginer que chaque service dispose également de sa culture propre. Cette culture d'entreprise est suscitée bien sûr par l'histoire de l'entreprise, par les Hommes qui font l'entreprise, des salariés aux cadres, par les événements.

3.3. Les supports de la communication interne dans l'entreprise

Il s'agit de mettre en avant les dispositifs de communication et d'information dans une entreprise quelles que soient ses activités.

Certaines entreprises utilisent des moyens pour permettre une bonne circulation de l'information.

La communication interne doit remplir deux missions symétriques écouter, informer et une troisième plus subtile, composer. Pour cela les grandes entreprises n'hésitent pas à mettre en place un certain nombre de moyens :

- **Ecouter** : C'est dans cet esprit que les entreprises ont multiplié, les relais d'information.
- **Informer** : pour mettre sur pied de véritables stratégies de communication interne, les entreprises disposent des techniques de transmission.
- **Composer** : la communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :
 - Eviter le décalage entre ce que les salariés vivent et pensent de leur entreprise.
 - Parler d'une même voix aux différents publics internes avec des messages clairs.
 - Harmoniser des communications internes et externe c'est à dire aucune action de communication externe ne peut se passer d'un volet interne.
 - La négociation se fait auprès de ceux qui ont la solution, doit être qualifiée pour éviter le perdre du temps et d'arriver plus rapidement à des solutions.

- **les moyens oraux** : L'oral est l'outil le plus ancien de la communication interne. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles.

Si l'écrit procure l'information, l'oral en fournit le sens à travers le dialogue et l'échange.

Ainsi, toute la politique de communication interne se base essentiellement sur les efforts d'animation de la hiérarchie, et dépasse le cadre strict des rapports formels.

Les employés à tous les niveaux d'une organisation recherchent continuellement de l'information qui les renseigne non seulement sur leur activité directe mais également sur le devenir de leur emploi, de leur entreprise, sur les changements qui la concernent...

Ils recherchent également des contacts, des échanges avec leurs pairs mais aussi et surtout avec leurs supérieurs dans une recherche de considération de reconnaissance et de valorisation de leur compétence. L'animation hiérarchique constitue ainsi plus qu'une activité elle doit se traduire chez les cadres à tous les niveaux par des attitudes de proximité et de disponibilité. Elle vise à structurer les rapports à travers lesquels s'exerce l'activité des salariés, dans leurs relations directes avec les collaborateurs.

Elle englobe l'information, les mécanismes de réunion et de dialogue. L'image de marque de l'entreprise est à même de susciter la fierté d'appartenance pour tout le personnel.

Dans ce cas, l'image doit correspondre à l'idée que se fait le personnel de l'entreprise.

Une bonne communication interne dépendra donc d'une parfaite collaboration et de coordination de tous les acteurs réunis.

L'objectif étant de construire une image de l'entreprise en motivant son personnel.

4. Présentation de l'étude et de l'échantillon :

L'objet de notre démarche consiste à analyser le rôle de la communication interne, de constater son impact sur la performance au sein de l'agence bancaire de la BADR, nous avons déterminé les grands axes de cette activité pour construire notre questionnaire.

Le choix de l'échantillon porte sur 20 salariés. Il s'avère que 30% d'entre eux ont une expérience entre 05/10 ans, 25% entre 1-10 ans et plus de 20 ans respectivement et l'expérience des 20% qui restent entre 10-20 ans. Sachant que 55% de l'échantillon sont des cadres supérieurs et 65 % ont un niveau universitaire, cela nous aide à bien diagnostiquer la situation de l'entreprise par des témoignages basés sur des salariés compétents.

5. Les résultats de l'étude :

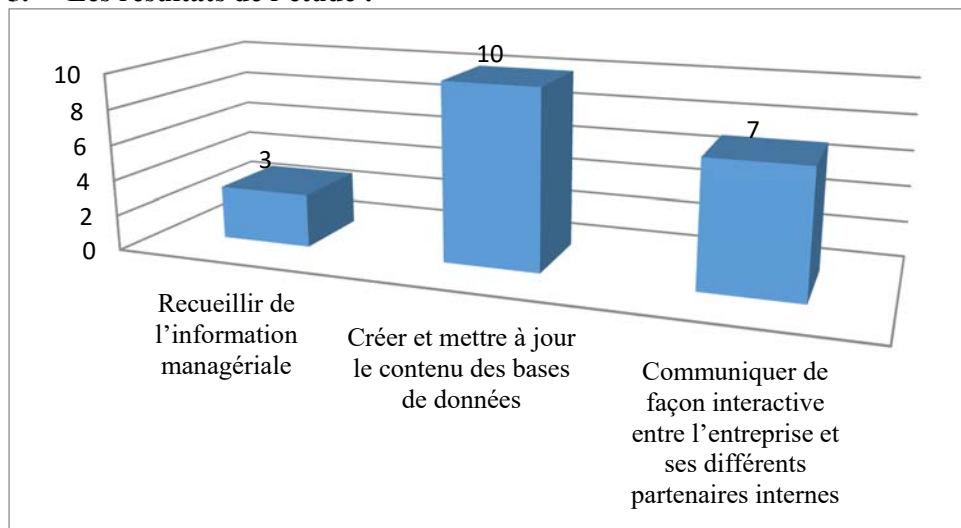


Figure (01): Les objectifs de la communication interne

La communication interne au niveau de la BADR vise à priori à enrichir la base des données, dont la nécessité de répondre aux besoins des clients qui progressent notamment au niveau de l'agence qui dispose d'un système d'information utilisant un logiciel partagé entre les différentes agences.

La communication avec les autres partenaires a une place importante dans la politique de communication, 40% des salariés interrogés indiquent que cette politique s'oriente vers cet aspect. Tandis que seulement 20% estiment que la communication vise à recueillir l'information managériale, ce taux marginal peut être expliqué par la taille de cette agence en matière des ressources humaines, dont l'information peut être partagée facilement.

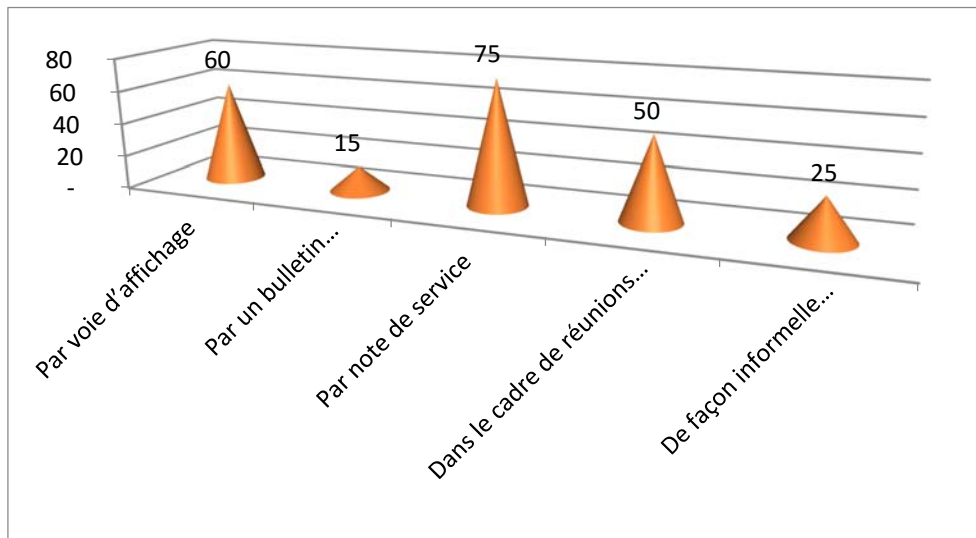


Figure (02) les sources de l'information

La plupart des salariés sont informés par les voies formelles en l'occurrence de note de service, d'affichage et lors de réunion de travail, 75%, 60% et 50% respectivement.

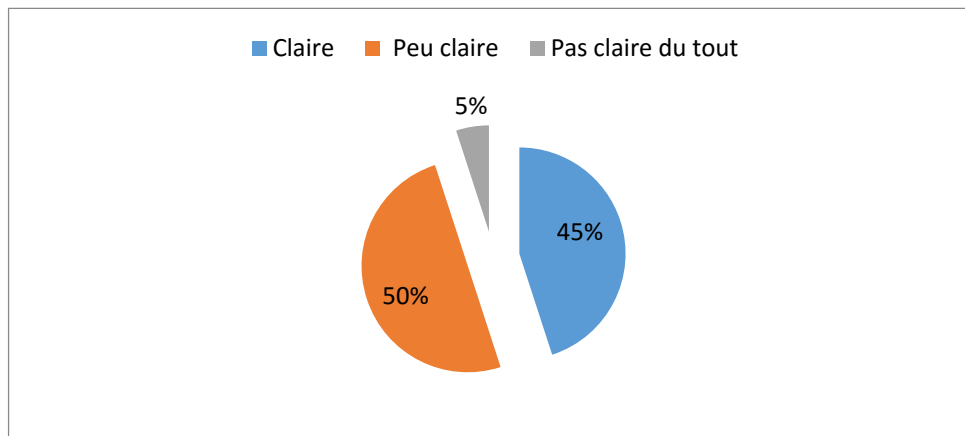


Figure (03): la qualité des informations diffusées

50% des salariés interrogés estiment que l'information diffusée n'est pas claire, cela indique la nécessité de prendre des mesures d'informations complémentaires en tenant compte des spécificités de chaque membre et son hiérarchie dans l'organisation.

Les objectifs d'une stratégie de communication interne dans votre entreprise :	Taux
Décentralisation des tâches	70%
Structure organisationnelle flexible	30%
Développement des relations humaines	45%
Contribution du personnel dans le processus décisionnel	50%
Amélioration de l'efficacité d'accès à l'information	75%
Amélioration de la compétence des acteurs	40%
Amélioration du degré de motivation et d'implication des acteurs	60%

Tableau (01) : les objectifs de la stratégie

Les objectifs de la stratégie de la banque se diversifient entre l'amélioration de l'efficacité de l'accès à l'information selon 75% de réponses de salariés, la décentralisation des tâches à 70%, amélioration du degré de motivation et d'implication 60%, et la contribution du personnel dans le processus de prise de décision 50%.

Les autres facteurs jugés intéressants dans cette stratégie occupent des places marginales en l'occurrence de développement des relations humaines et une structure organisationnelle flexible, dans ce contexte, la banque aura des problèmes organisationnels à long terme.

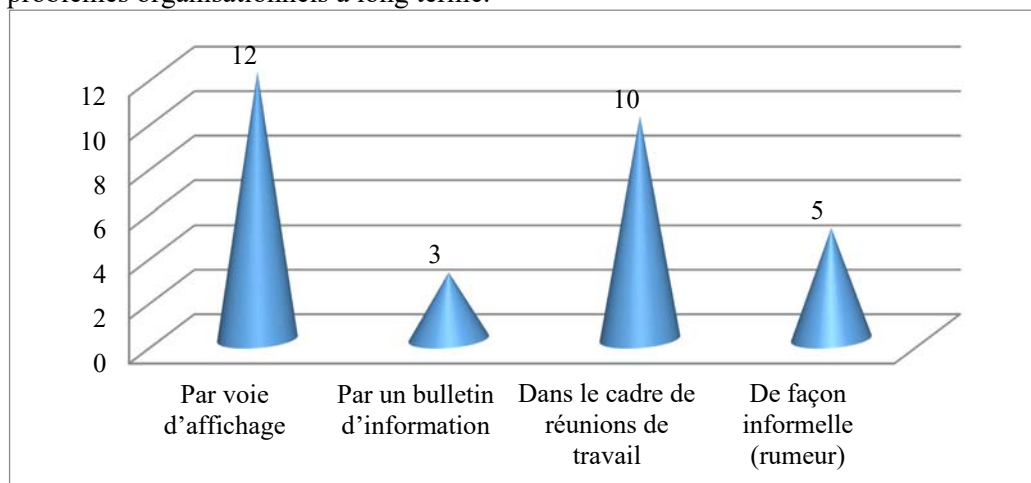


Figure (04) : Comment être généralement informés ?

Les voies formelles classiques sont souvent utilisées pour informer les membres, notamment par voie d'affichage, mais on signale la faible utilisation

des techniques de communications virtuelles, et cela est dû selon les responsables à la taille de l'effectif qui n'est pas assez grande.

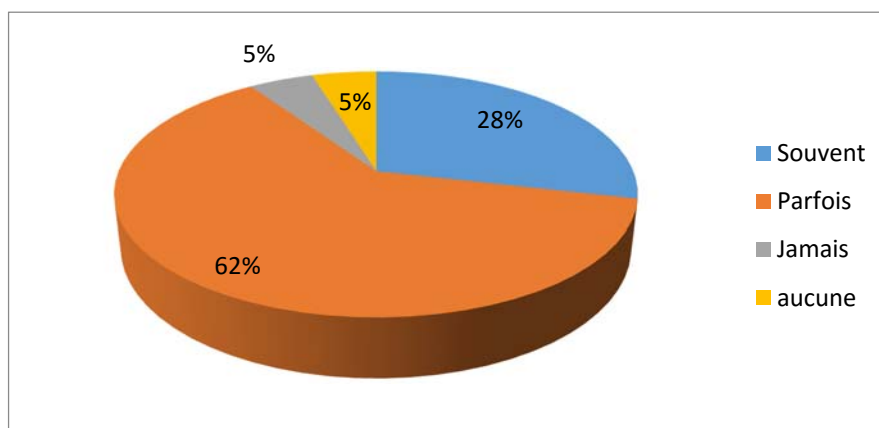


Figure (05) : Vos préoccupations sont-elles prises par vos supérieurs : 62% des salariés estiment que leurs préoccupations ne sont pas prises en compte de façon permanente par leurs responsables, cela traduit la forme d'organisation taylorien adopté par cette banque.

Par qui êtes vous informés des aspects suivants de la vie de votre entreprise ?	Collègues	Syndicat	Direction
La nature et le nombre des clients	25%	5%	70%
Les projets de développement	15%	10%	75%
Les droits et les devoirs des salariés	15%	55%	30%
Les informations sur la formation du personnel	0%	0%	100%

Tableau (02) : les sources de l'information selon la catégorie

Dans certains aspects les responsables de la banque associent le syndicat dans les projets qui concernent le développement, en outre de son rôle classique d'informer les collaborateurs à propos de leurs devoirs et obligations. En revanche, les informations relatives à la formation se sont communiquées uniquement par la direction.

CONCLUSION

Nous venons de développer l'importance de la communication interne dans l'organisation à travers notre étude pratique dans une entreprise financière, la banque la BADR, non seulement dans son rôle de diffusion d'informations de gestion mais également et surtout dans son rôle de mobilisation et de motivation des hommes qui composent l'organisation, une pratique

managériale qui est une source d'efficacité et de sens au travail plutôt qu'un simple outil technique.

Les résultats de l'étude montre que la communication dans l'entreprise Algérienne est encore en phase de reconstruction et cherche encore sa place dans la stratégie générale, notamment dans les petites organisations où les dirigeants accordent de l'importance à la communication externe au détriment de l'interne, bien qu'elle soit importante mais néanmoins ne faut-il pas commencer par améliorer à l'intérieur pour avoir les moyens de communiquer à l'extérieur, où de s'orienter vers une pratique plus développée et efficace celle de l'externalisation (la délégation, le fonctionnement en régie...) de tout ou partie d'un service marketing et/ou communication..

Nous savons qu'aujourd'hui, ce qui caractérise la dynamique des organisations c'est le changement continu et imprévisible et la nécessité de s'y adapter.

Les moyens d'y arriver consistent dans l'élaboration de politiques et de stratégies appliquées à chacune des fonctions de l'organisation parmi lesquelles la communication occupe une position des plus stratégiques.

Dans son objectif global, la politique de communication vise à positionner l'entreprise par rapport à son environnement, lui donner une personnalité reconnaissable pour tous ses « publics », une identité distincte. Pour réussir cette démarche, il est important qu'à son tour la communication reconnaisse ses différents publics aussi bien internes qu'externes et s'adresse à eux dans le langage qui touche au mieux chacune de leurs attentes.

Il s'agit dans ce contexte d'agir essentiellement sur la pertinence de l'objectif, sur la qualité des messages, de cibler chacun des interlocuteurs, et d'y adapter la technique appropriée.

Dans cette logique l'information intervient comme un des paramètres les plus important de la communication, elle impose d'être objective, actuelle et rigoureuse pour offrir toute la crédibilité requise pour s'assurer de l'adhésion de son public interne (les employés de l'entreprise) et la fidélité de son public externe, (les clients fournisseurs et autres partenaires de l'entreprise).

Mais encore une fois, il y a lieu d'insister sur l'importance capitale de la communication interne, car, de par sa position en amont du processus, elle conditionne fortement l'image externe de l'entreprise et cela quels que soient les moyens techniques que l'on aura mis pour la construire.

On retiendra en tout cas, qu'une communication efficace repose plus sur des comportements que sur des supports donc plus sur la qualité du management, de compétences managériales spécifiques, cette capacité à se situer et à situer ses collaborateurs dans le temps et l'espace : à court terme, moyen terme, long terme, sur le plan local comme sur le plan global, que sur de simples outils de techniques.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. CHALVIN Dominique et l'Equipe de CEGOS, IPPSO ; Analyse transactionnel et relation de travail. Edition ESF, Paris 1984.
2. CHALVIN Marie Joseph et Dominique ; Vivre heureux en famille, Edition ESF, Paris 1986.
3. CHALVIN D.; Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle, pour développer l'énergie des individus et des organisations, T.1 et T.2. Edition ESF Paris, 1995.
4. CHARVIN F., MARHUENDA J.P., Communication et entreprises, Editions Eyrolles, 1992
5. CORDON Alain, MERMET Laurent ; Vocabulaire de l'analyse transactionnelle. Les éditions d'organisation, Paris 1982.
6. D'HUMIERES Patrick : Management de la communication d entreprise (éditions eyrolles 1994) page 330
7. DETRIE Philippe, BROYEZ Catherine: La communication interne au service du management (éditions liaisons 2001) 238 pages
8. FOURNIER Jean Yves; Gérer les rapports de forces, par l'analyse transactionnelle. Les éditions d'organisation, Paris 1994.
9. LAURENE GENAIN, MARTINE LEROND ; Pratique de l'analyse transactionnelle. Edition DEVICCHI, Paris 1995.
10. MUCCHIELLI Roger, « Communications et réseaux de communication - Pour accroître l'efficacité dans l'entreprise », ESF Editeur.2014.
11. MUCCHIELLI Alex: La communication interne et ménagement de crise (les édition d'organisation 1993)204 pages
12. OLIVESI Stéphane, « La communication selon Bourdieu. Jeu social et enjeux de société »,Paris, L'Harmattan, Coll. « Communication et civilisation », 2005.
13. PERETTI Jean-Marie: Gestion des ressources humaines (édition 2000)
14. SFEZ Lucien, « La communication », Collection, Que sais-je ?,Discipline: Sociologie et Sciences de l'éducation,2010.
15. WESTPHALEM Marie Hélène Communication : le guide de la communication d'entreprise (3eme édition Dunod, paris 2001), 417 pages.