

La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne

MAHBOUB Leila
Doctorante en sciences de gestion
Université de TLEMCEN
Laboratoire LARMHO
lilus_24@hotmail.fr

BELHOUCINE Abderrahim
Doctorant en sciences
Université de SIDI BEL ABBES
rahimo46@yahoo.fr

Résumé : L'entreprise moderne constate l'importance de la communication interne dans son management quotidien. C'est un moyen de transmission et d'échange qui donne une vie, voire un esprit à l'entreprise. La configuration d'une stratégie de communication doit suivre des étapes. L'audite suivra l'application de la stratégie en raison de l'évaluer et en tirer profit pour la modification ou l'élaboration de la prochaine stratégie. Notre papier traite les démarches stratégiques à suivre pour réussir et bien tirer du profit de sa communication interne. Mots clés : La communication interne en entreprise, Management moderne, Stratégie d'entreprise, Information.	المخلص: يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة وسيلة نقل و تبادل المعلومات حيث اكتشفت المؤسسة الحديثة مدى أهميته في إدارتها اليومية و إعطاء روح للمعاملات فيها. إن إنشاء إستراتيجية اتصال داخلي يستلزم إتباع خطوات محددة مع مراقبة مدى تطبيقها من أجل تقييمها و مراجعتها بغية إجراء تعديلات عليها في آجال أخرى. تعالج ورقتنا البحثية هذه المنهج الاستراتيجي المتبع لإنشاء و إنجاح إستراتيجية اتصال داخلي في صالح المؤسسة. الكلمات المفتاحية : الاتصال الداخلي في المؤسسة، إدارة الأعمال الحديثة، إستراتيجية المؤسسة، المعلومة.
---	---

I. Introduction :

En entreprise plus qu'ailleurs, la communication interne est « le processus par lequel l'information circule et s'échange à travers les structures formelles et informelles de l'organisation »¹, elle touche l'ensemble du personnel et elle est composante de la communication globale de l'entreprise. Cependant, la communication interne est un instrument de management et d'accompagnement des changements, elle implique l'adhésion des acteurs aux valeurs interne et à l'idéologie de l'entreprise voire aux objectifs visés et aux évolutions probables.

Aujourd'hui, la principale demande du salarié est d'être prit en compte dans le fonctionnement de son entreprise. Cette prise en compte peut être traduite par la mise en œuvre d'une stratégie de communication interne où l'information circule librement, soit transparente et accessible à tous les niveaux de l'entreprise.

Il est essentiel de noter en premier lieu que chaque entreprise dispose de sa propre stratégie de communication interne mais nul ne doit la dissocier de sa communication externe. La première difficulté que rencontre la stratégie de communication interne est « à qui confiant elle ? ». À la direction des ressources humaines, à la direction de communication ou à la direction générale ? Une confusion que chaque entreprise doit en décider.

La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne

Le style de la communication interne est généralement à long terme. Il comprend les valeurs et la culture de l'entreprise. Sa modification est une démarche très lourde et elle s'inscrit dans le projet d'entreprise.

A ce propos, et à travers la littérature, nous allons essayer de répondre à la question principale de ce papier : **Quelles sont les démarches stratégiques pour une communication interne efficace qui accompagne la vision et les objectifs de l'entreprise ?**

Nous représenterons en premier lieu les fonctions, le métier et les obstacles de la communication interne en entreprise. Dans une deuxième partie, nous traiterons la notion de stratégie et les démarches stratégiques dans la communication interne.

II. L'approche conceptuelle de la communication interne :

Le terme de la communication est d'origine latin qui désigne mettre en commun et être en relation. Selon le sociologue américain Charles Cooley la communication est « le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ; elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps »².

La communication permet le fonctionnement, les échanges dans la société et garantie sa survie. Toute communication exige la présence d'un émetteur, un message, un canal de transmission et un récepteur. Se sont des éléments essentiels de la communication.

L'émetteur émet le message qui contient l'objet de l'information. Ce message va être transmis par un canal vers le récepteur. D'après les études menées sur la science de la communication, le code, les valeurs et la culture d'entreprise sont aussi des références non seulement pour l'émetteur mais aussi pour assurer la bonne réception du message de la part du récepteur. Donc la communication est aussi « le processus de transmission des idées ou des sentiments d'un individu à un autre »³. La communication correspond à un processus interactif de transmission d'information entre plusieurs personnes dans le but de partager du sens.

La communication interne peut se définir comme étant « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tel que le journal d'entreprises, les panneaux d'affichage..., la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur »⁴.

La communication interne est le fait de communiquer à l'intérieur de l'organisation. Elle produit l'information destinée prioritairement aux acteurs interne.

La communication interne est considérée comme un instrument de management qui traduit la politique et la stratégie de l'entreprise en actions cohérentes et ordonnées entre elles.

Elle est dédiée généralement à renforcer l'appropriation des finalités de l'entreprise par la création d'une culture commune, à la motivation et au travail du groupe (Team Building).

III. Les fonctions de la communication interne

La communication interne a comme mission de développer une bonne image interne et donner une perception favorable de l'entreprise pour le public interne.

L'accomplissement de cette mission ne s'atteint pas sans les trois fonctions primaires de la communication interne qui se suit par les fonctions fondamentales de cette dernière.

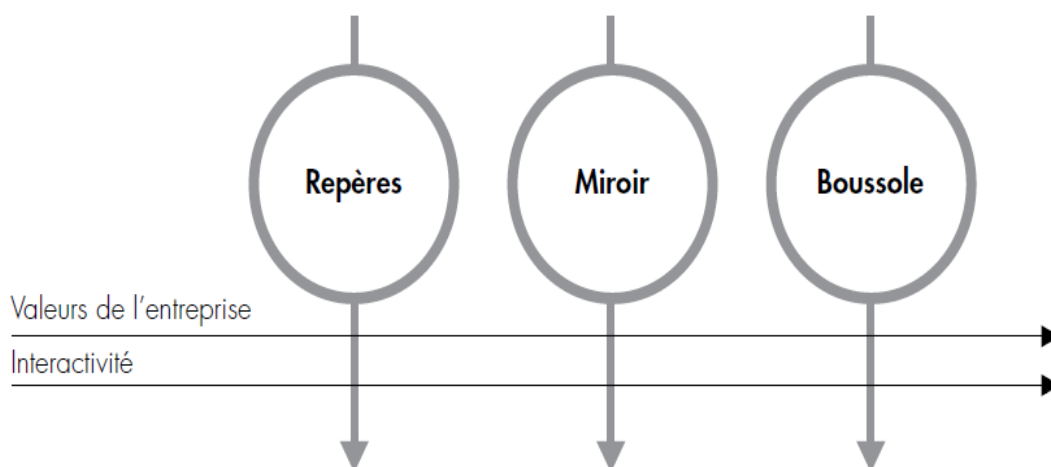
1. Les fonctions primaires de la communication interne : Les trois fonctions primaires de la communication interne sont :

a. La fonction repère : C'est la récolte des données permettant de mieux comprendre l'entreprise, son organisation de travail, son environnement, ses marchés et concurrents... son rôle est de tout clarifier aux acteurs interne concernés pour mieux appréhender ses missions.

b. La fonction miroir : C'est l'écoute d'argument des salariés, laisser la chance au dialogue et l'échange des idées. Son objectif est d'obtenir une réaction positive des acteurs interne concernés et leur confort moral.

c. La fonction boussole : C'est orienter l'entreprise vers une direction précise en décrivant les enjeux, les défis, les étapes clés, souligner les efforts à accomplir et le chemin à parcourir.

Figure 01 : Les fonctions primaires de la communication interne



Source : Edouard Rencker (2008)

Edouard Rencker dans son ouvrage « Le nouveau visage de la communication interne » nous schématise les trois fonctions primaires d'une communication interne à travers la figure N°01 dont deux notions sont considérées comme repère et moteur en même temps :

- Les valeurs de l'entreprise : ne jamais négliger les différences des valeurs et des cultures en entreprise.
- L'interactivité : facteur de continuité et de réussite de la communication interne.

2. Les fonctions fondamentales de la communication interne : Des fonctions fondamentales de la communication interne sont développées dans les entreprises selon leurs besoins.

La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne

a. La fonction logistique : Toute entreprise a un circuit d'information formelle en son sein. La fonction logistique est la fonction qui assure l'efficacité des échanges de l'information selon l'organigramme de l'entreprise tel que :

- *Les informations descendantes :* Se sont les informations liées aux relations hiérarchiques (ordres, directives, données opérationnelles...). Elles existent dans toutes les entreprises et elles sont indispensables à son bon fonctionnement.
- *Les informations ascendantes :* Se sont les informations qui permettent à la hiérarchie d'écouter le personnel. Son rôle est de savoir si l'information descendante est bien passer.
- *Les informations latérales :* « Elles permettent de confronter des points de vue, d'échanger des idées, de lever des malentendus, de mieux se connaître, de mieux se comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire »⁵.

b. La fonction managériale : Connue aussi sous le thème de l'animation hiérarchique. Les cadres de l'entreprise sont des éléments essentiels dans le système de l'information (information descendante et ascendante). La fonction managériale dépend de la compétence et du degré d'implication de la hiérarchie et son adhésion aux objectifs de la communication interne.

Les dirigeants doivent refléter eux aussi leur adhésion aux objectifs de la communication que veulent diffuser. Leur comportements reflètent cette adhésion ou pas. Ceci peut affecter l'efficacité de la communication d'une façon positive dans le cas ou leurs comportements prouvent une totale adhésion, ou d'une façon négative dans le cas contraire.

c. La fonction économique : La communication interne est indissociable de toutes les autres formes de la communication de l'entreprise. Elles doivent toutes être cohérentes et véhiculent la même image pour l'entreprise. La fonction économique de la communication interne à comme rôle de veiller sur la cohérence entre la communication interne de l'entreprise et ses relation externe (communication externe) pour assurer « une équipe gagnante, fière d'appartenir à une entreprise qui véhicule une image forte et valorisante »⁶. Ceci crée un sentiment d'appartenance chez les individus et le renforce.

d. La fonction sociale : C'est assurer un climat social au sein de l'entreprise en se mettant à l'écoute du personnel et répondre à ses préoccupations par l'information qui satisfait leurs attentes et leurs besoins.

Ceci implique une véritable compréhension des acteurs visé par la communication et assure un feed-back (rétroaction) qui sert la direction dans l'élaboration des futurs messages. C'est une fonction fondamentale de la communication interne de l'entreprise.

IV. Le métier de la communication interne

1. Un métier transversal : Par transversal, on exprime le fait que la communication interne couvre plusieurs domaines de connaissance et qu'elle ne se plie pas seulement sur la situation interne de l'entreprise. Ces domaines doivent être combinés pour une meilleure rentabilité. Il est important que la communication interne de l'entreprise ne soit pas « en décalage par rapport aux actions d'information et d'image externe et qu'elle s'inscrive bien dans le contexte de gestion sociale »⁷ c'est pourquoi la collaboration de la DRH et la DC est nécessaire.

2. Un métier de gestion de l'actualité : La communication interne est un outil qui « brise les routines qui anesthésient le climat interne »⁸. Les chargés de la communication interne doivent être

La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne

talentueux en animation pour créer une dynamique interne qui favorise les réactions positives aux événements et qui préparent les esprits aux évolutions et aux changements.

3. Un métier de conviction : Il est essentiel de formuler les bonnes explications pour assurer la confiance des salariés dans la direction de leur entreprise et particulièrement chez les salariés les plus jeunes vu qu'ils sont l'avenir de l'entreprise.

C'est une opportunité de garantir la continuité de cette confiance et d'avoir l'avantage de convaincre les salariés si facilement de tout changement.

4. Un métier pédagogique pour développer la culture de la communication de l'entreprise : Constitué une bonne communication interne revient à développer certaines conceptions au sein de l'entreprise. La communication interne est elle même le moyen d'enseigner ces disciplines aux acteurs dont ils sont :

- Une attitude d'écoute : c'est donné la chance au salariés d'exprimer leur attentes et leur questions.
- Concrétiser le discours interne : en vue de la diversité de la population de toute entreprise, il est nécessaire que le discours de la direction soit adopté aux attentes particulières de chaque sous population interne.
- Une vision de service : c'est offrir un encadrement aux acteurs pour les aider à se situer et non pas limiter les débats de pouvoir et d'organigramme.

V. Les obstacles de la communication interne

La communication est vitale en entreprise. « Les grande organisations prennent appui sur des gestionnaires extrêmement déterminés à communiquer et à créer une culture organisationnelle dans laquelle la communication est facteur de croissance »⁹ en favorisant la libre circulation des idées et des suggestions de bas en haut de la pyramide aussi bien que de haut en bas.

« La communication se définit comme un processus d'émission et de réception de message porteurs de sens »¹⁰. Ce message risque d'être déformé par un bruit.

En peut distinguer six formes importantes de bruit qui sont considérés comme des obstacles face à l'efficacité de la communication et son efficacité :

1. Les différences culturelles : De sa nature, l'humain a tendance de penser que sa propre culture est l'idéal, ses façons de faire sont les meilleurs et les plus valables. C'est l'une des raisons qui rend les gens plus prudents en s'engageant dans une communication interculturelle que se soit entre personnes de même pays et d'origines différentes ou entre personnes de différents pays. Ils refusent souvent « d'essayer de comprendre d'autres points de vue et de prendre au sérieux les valeurs qu'ils sous-tendent, état d'esprit qui peut aisément engendrer des problèmes de communication entre gens d'origines diverses »¹¹.

Ainsi que les différences linguistiques jouent un énorme rôle dans la réussite ou l'échec des objectifs de la communication. Tel sont les messages publicitaires qui peuvent porter de différentes significations selon les différentes cultures et les pays. Un modèle Fordien de la voiture Ka a connu quelque doute dans le Japon, car le mot Ka signifie un moustique en japonais. « Les analystes se demandent si une voiture qui a le nom d'un insecte porteur de maladies peut inspirer confiance »¹².

La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne

D'autre part, les gestes et les mouvements du corps donnent aussi de différentes significations dans les différentes cultures existantes. Ceci peut aussi porter sur les messages et la communication. « Se tenir assis les jambes croisées est tout à fait acceptable en Angleterre, mais offensant en Arabie Saoudite »¹³.

2. Les problèmes sémantiques : C'est des éléments liés aux langages utilisés et qui peuvent agir négativement sur la compréhension du message. Tel que le choix du vocabulaire et les expressions, le ton élevé de la voix, les mouvements du corps, la signification que donne chaque individu aux mots utilisés, aux images, aux symboles et bien d'autres aspects qui influencent la façon d'assimiler le contenu du message.

C'est donc pour cette raison la communication doit se faire dans le langage du récepteur ou selon ses conditions pour que le message soit compris.

3. Les messages contradictoires : « Un message contradictoire est un décalage entre les mots que prononce un individu et ce que révèlent ses gestes et son langage corporel »¹⁴.

La circulation des messages dans une entreprise s'avère difficile surtout quand elle se heurte à la déformation de l'idée ou de l'information originale. Les personnes au bout de la chaîne ne reçoivent par fois que le squelette du message, car son contenu et l'idée principale sont sérieusement interprétés et déformés.

4. L'absence de la rétroaction : Par rétroaction on désigne la réaction dégagée par le récepteur après la réception du message émis par l'émetteur. Ceci rend la circulation de la communication bidirectionnelle. « Ceci est une façon de déceler l'éventuel décalage »¹⁵.

L'absence de la rétroaction s'envisage par exemple dans les notes de service et les messages vocaux. Là où la communication « va de l'émetteur au récepteur sans qu'il y ait de réponse ou de rétroaction immédiate du récepteur »¹⁶.

Dans ce cas, l'émetteur ne saura pas immédiatement si le récepteur a bien saisi le message ou pas. Ceci limite l'efficacité de la communication.

5. Les effets de la position hiérarchique : Par effet de la position hiérarchique on veut dire les différences de statut dans une organisation.

Ces différences « peuvent devenir des obstacles à la communication entre personnes de niveaux hiérarchiques différents »¹⁷.

Généralement, les cadres supérieurs ont tendance à dire beaucoup plus qu'à écouter. Ils donnent les instructions et prennent les décisions. Cette attitude peut porter négativement sur la communication en entreprise vu la faible transmission ascendante dans ce cas.

Il arrive dans d'autres cas que les messages émis de la part des niveaux inférieurs peuvent être déformés ou non transmis aux niveaux supérieurs. Certains filtrent les informations dans le but de transmettre ce qu'ils leur convient ou ce que leurs supérieurs veulent entendre alors que les vraies réclamations sont cachées et négligées.

La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne

Afin d'améliorer la quantité et la qualité de l'information, les gestionnaires et les chefs d'équipes doivent ouvrir leur portes ainsi que taper les portes de leurs membres d'équipes. C'est-à-dire saisir toute occasion pour les rencontrer et leur parler en personne. Ce qui permet d'en bénéficier d'une confiance réciproque, une libre circulation de l'information entre les divers paliers de l'organisation et une réduction dans les distances hiérarchiques qui les sépare.

6. La surcharge d'information : Ou bien la surinformation. Elle se définit comme étant la réception de l'individu d'une quantité d'information qu'il ne lui est pas possible de traiter.

« La surcharge comporte une dimension cognitive : le ressenti de la surcharge est individuel et dépend des capacités de l'individu à traiter cette volumétrie »¹⁸.

Le phénomène c'est développé avec le développement des outils et technologies de l'information et de la communication (TIC) et notamment l'explosion du courrier électronique. Cette saturation d'informations conduit généralement à la dégradation de la qualité du processus décisionnel en entreprise.

VI. La notion de stratégie et son intérêt :

Il faut bien noter que la stratégie de la communication interne ne soit jamais dissociée de la stratégie de la communication externe, au contraire, elle doit la servir.

« La stratégie a pour objet de déterminer les plans d'actions que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période »¹⁹.

« Il n'existe pas de recette miracle : ce qui marche ici risque d'échouer là »²⁰. Chaque entreprise a sa propre façon de gérer la situation interne. La stratégie de communication a pour objet de communiquer le plan d'action qui sera organisé et divisé en plusieurs programmes, plans et calendriers.

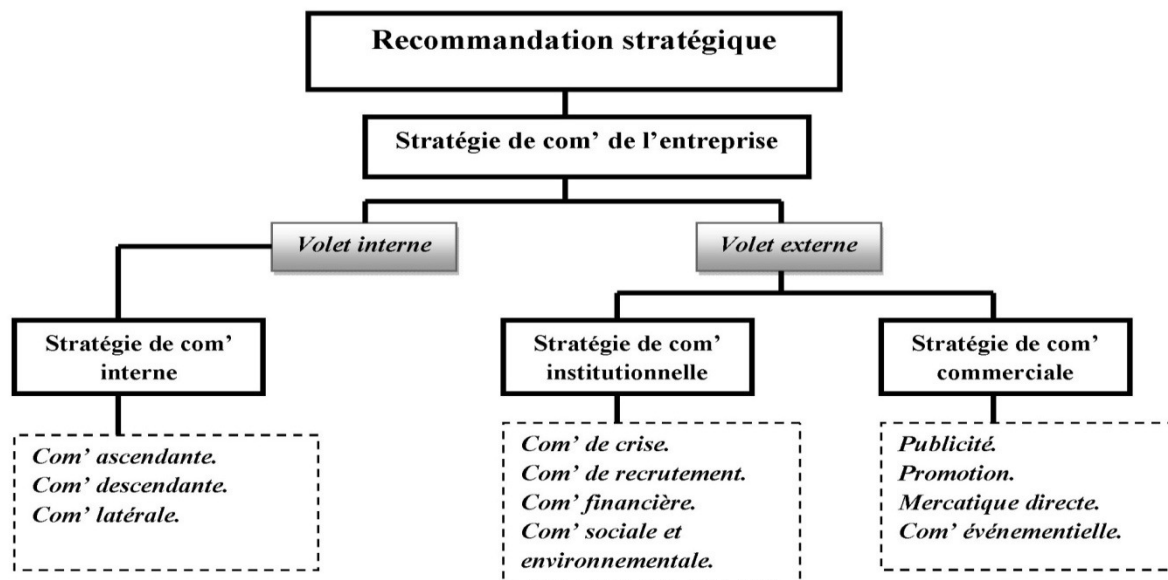
L'entreprise doit adopter cette démarche dans deux directions : interne (acteurs interne) et externe (clients, grand public, partenaires divers...). Puis, chaque type de stratégie se subdivise en stratégie spécifique comme l'indique la Figure N°02.

« Toute stratégie de communication se construit grâce à un processus itératif nourri d'analyses, de choix successifs, de classement et de hiérarchisation des priorités »²¹.

Le parcours de cette stratégie sera rédigé dans un document appelé « recommandation stratégique ». Il contient tout les détails des informations nécessaires sur les objectifs, les moyens matériels, les ressources financières et humaines, les missions et les champs d'actions qui conduisent cette stratégie.

L'importance de la rédaction de la recommandation stratégique offre aux dirigeants le pouvoir de cohérer dans le temps et dans l'espace entre leurs points de repères et les diverses utilisations des messages puissants, un gain de temps considérable pour tous les intervenants.

Figure 02 : La démarche stratégique de la communication d'entreprise



Source : Réalisation personnel

La figure N°02 nous résume la démarche stratégique de la communication en entreprise dont nous divisons en deux (02) volets :

- Le volet interne : il comprend la stratégie de la communication interne dans toutes ses formes (ascendante, descendante et latérale).
- Le volet externe : qui est divisé lui même en une stratégie de communication institutionnelle et commerciale.

Chaque entreprise a sa façon d'élaborer sa stratégie de communication en fonction de son objectif, ses cibles et sa culture, mais nulle ne doit dissocier sa stratégie de communication interne de la stratégie de communication externe. Elles doivent être cohérentes et reflètent les mêmes messages.

VII. Les étapes de la démarche stratégique en communication :

Réussir une démarche de stratégie de communication consiste à suivre les étapes suivantes :

1. Analyse de situation et diagnostique : Dans cette étape, l'entreprise met en évidence le problème à résoudre par la communication. Il peut y en avoir plusieurs qui seront classés par importance. Les problèmes sont généralement rédigés sous une forme négative (le salarié n'arrive pas à comprendre les graphes affichés.).

La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne

L'analyse de la situation est souvent très profonde durant cette étape et les opinions des acteurs sont prises en considération. L'analyse portera sur les informations opérationnelles, les informations motivantes, le baromètre du climat social et l'image interne de l'entreprise.

Finalement le diagnostique va permettre d'identifier les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités qu'en peut en tirer profit.

2. Le choix d'un positionnement : Le choix d'un positionnement est considéré comme une démarche stratégique à long terme. Il explique une personnalité précise est durable qui répond à l'image que l'entreprise souhaite développer dans l'esprit de son personnel. L'image choisie transparait la mission et les valeurs de l'entreprise. La continuité de style et de contenu de l'image choisie sont nécessaires. L'image interne de l'entreprise doit dans tous les cas être en adéquation avec l'image externe de l'entreprise.

3. Choix des objectifs : L'intérêt de n'importe quelle communication est d'adresser aux cibles un message convaincant. Se faire des objectifs oriente la stratégie et permet le contrôle de l'efficacité des moyens mis en œuvre. Les objectifs de la communication interne sont dédiés à informer, fédérer et motiver le personnel.

« Les missions de la communication interne ne seront pérennes qui si, à la fois, elles servent la stratégie générale de l'entreprise, répondent aux attentes prioritaires des salariés et sont en cohérence avec la réalité de l'institution »²².

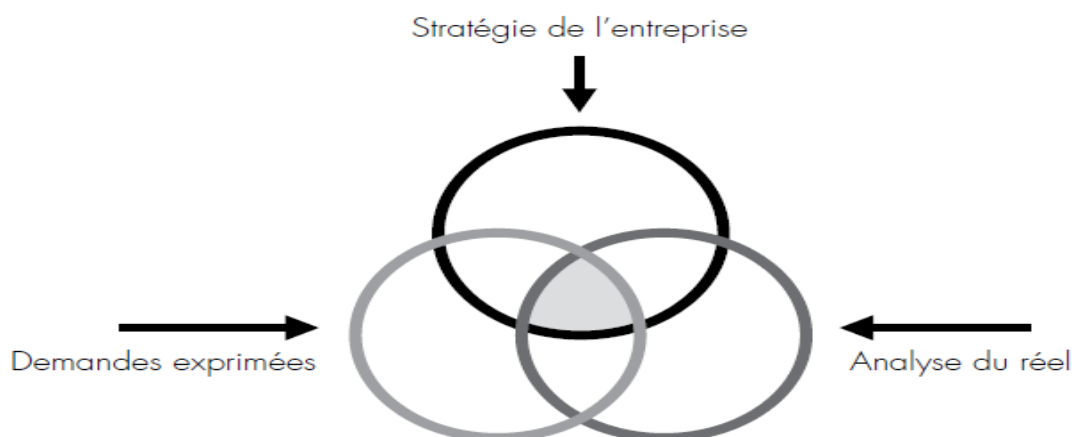
La communication interne est un moyen de management à la disposition des dirigeants. Elle doit accompagner et expliquer la stratégie de l'entreprise. Ceci implique cette dernière dans le choix des objectifs dans le but qu'ils soient cohérents avec.

Le deuxième axe fondamental dans le choix des objectifs est les attentes des acteurs. Une stratégie de communication interne pertinente devrait s'enrichir d'une connaissance fine de l'opinion de l'ensemble des salariés. L'audit de la communication interne peut jouer un énorme rôle dans le recueil de telles connaissances.

Enfin, le dernier axe est la confrontation avec le réel de l'entreprise. « Il s'agit de la structure sociale, de la position de l'entreprise sur ses marchés, de l'environnement global de la communication, tant interne qu'externe, des codes culturels et des valeurs revendiquées »²³. C'est là où l'entreprise peut se permettre de constituer une véritable cohérence entre culture, aspiration et stratégie.

La figure N°03 montre les axes déterminant des objectifs de la communication interne que ces derniers sont à l'interaction des trois ensembles.

Figure 03 : les axes déterminant des objectifs de la communication interne



Source : Edouard Rencker (2008)

4. Choix des cibles : Dans cette étape, l'entreprise identifie les groupes de personnes qu'elle veut toucher par la communication afin de trouver une meilleure adéquation avec le destinataire. La cible est quantitativement compatible avec le budget disponible et qualitativement avec la capacité de comprendre le message.

La définition de la stratégie de la communication interne doit également prendre en compte l'équilibre des forces sociales. Elle doit « s'adapter, si possible en temps réel, aux différentes énergies et freins qui traversent l'entreprise. Ils auront évidemment un impact sur les choix d'un plan de communication »²⁴.

Ces énergies peuvent être classées en quatre types :

Les neutres : Se sont les personnes attentives qui ne s'engagent pas totalement. Ils ne sont pas considéré comme des malveillant et ils sont capable de s'allié avec un peut de conviction.

Les hésitants : Se sont les individus qui sont prêt à s'engagé s'ils sont suffisamment convaincu mais aussi à renoncé si on les détourne.

Les alliés : Se sont des éléments qui représentent une force de soutien dans le développement de l'entreprise. Se sont des « optimistes de nature et partants pour toutes les aventures. Convaincus que l'entreprise dans laquelle ils travaillent fait les bons choix »²⁵.

Les hostiles : Se sont les individus qui rejettent la communication interne et qui croient que c'est une manipulation de la part de la direction et de ses services. C'est une population que la communication interne touche peu et trouve des difficultés pour les convaincre.

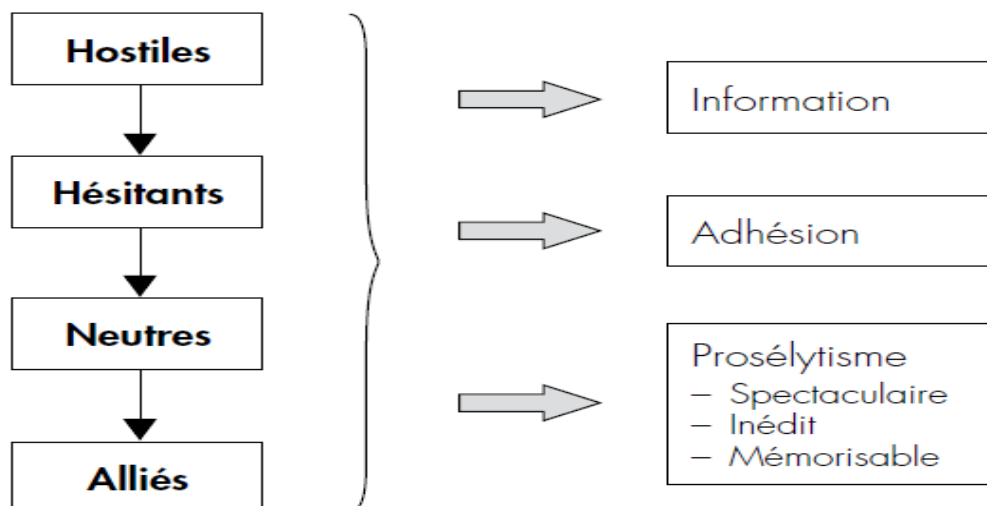
Après avoir identifier l'équilibre des forces, l'entreprise doit orienter sa communication interne en fonction d'une stratégie relationnelle définie. S'il arrive que les cibles soient d'une catégorie hostile et hésitante, la communication interne doit s'inscrire dans un cadre informationnel dans le but de les convaincre et susciter leur adhésion.

La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne

Dans le cas où les cibles soient des alliés ou des neutres, l'entreprise s'appuiera sur l'information inédite, spectaculaire, mémorable et surtout racontable et partageable. « Il sera possible d'adopter une posture et une tonalité *prosélytes*²⁶, enthousiastes, dynamiques, renforçant l'adhésion »²⁷.

La figure N°04 nous indique clairement l'orientation de la communication interne et son contenu en fonction de ses cibles.

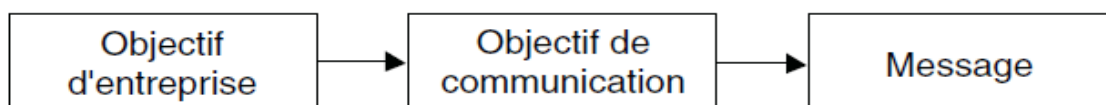
Figure 04 : La communication en fonction des cibles



Source : Edouard Rencker (2008)

5. Le choix d'un message : Un message doit constituer le noyau dur de l'ensemble des discours de l'entreprise visant un objectif de notoriété, d'image ou d'action »²⁸. En communiquant, le message doit exprimer l'objectif de l'entreprise comme le montre la figure N°04.

Figure 05 : Les phases préalables au message



Source : Thierry LIBAERT (2008)

La pertinence du message s'appuie sur la qualité des analyses faites sur terrain. Le rédacteur de la stratégie doit se mettre dans la peau de la cible pour assurer le choix d'un message crédible qui reflète la sincérité et est cohérent avec l'image de l'entreprise. « Chaque prise de parole de l'entreprise doit faire référence au message afin d'accroître l'efficacité de celui-ci et d'éviter des discordances de messages susceptibles de rompre la cohérence du positionnement »²⁹.

Les caractéristiques essentielles d'un message sont :

La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne

La cohérence : C'est cohérer entre l'image de l'entreprise et son objectif. Dans le cas contraire, le message sera inefficace et connaîtra un rejet évident.

L'entreprise doit aussi cohérer entre l'ensemble de ses messages dans le cas où elle compte exprimer plusieurs messages à la fois (pluralité de messages). Une entreprise qui communique les prix bas de ses produits ne veut atteindre une image de luxe et de prestige.

La distinction : C'est la capacité d'un message d'être distingué des autres messages. Prétendre à son efficacité, il est préférable qu'il soit singularisé pour qu'il puisse être remarqué, mémorisé et attribué.

La compréhension : Pour que le message soit compréhensible, il doit être simple. L'utilisation des messages complexes crée des difficultés à se faire comprendre. Si l'on arrive à faire circuler un message compréhensible, le risque de son rejet de la part des cibles sera minime.

La durée : Un message doit se concevoir sur la durée. Cette durée est définie dans le plan de communication afin de bien gérer la communication interne de l'entreprise.

L'adaptabilité : Il est nécessaire que le message soit adapté aux différentes cibles prenant en compte les influences internes et externes qui peuvent le résulter. Vu que les types de communication sont complémentaires et indissociables, le message « doit pouvoir s'appliquer à tous les types de communications de l'entreprise institutionnelle, commerciale, recrutement... »³⁰.

6. Choix des moyens de communication : Le choix des moyens de la communication dépend des objectifs de l'entreprise, des cibles et du budget disponible. L'intérêt du moyen de communication réside dans sa capacité à atteindre son objectif. C'est un moyen de faire d'un plan de communication un plan d'action.

L'entreprise peut coordonner et cohérer sa communication en utilisant des moyens de communication écrits (note, rapport, compte rendu, affichage, magazine interne, etc), oraux (rencontres, réunions, téléphone, radio etc) et audiovisuels (films, diaporama, visioconférence, etc). « Il est rare qu'un moyen isolé puisse apporter une solution, c'est souvent par la coordination et l'adaptation des moyens entre eux qu'un résultat optimal peut être atteint »³¹

7. La planification des moyens : La dernière étape consiste à « planifier la mise en œuvre des moyens dans le temps, en fonction d'un calendrier précis et sous contrainte budgétaire »³². Le budget dédié à la communication par l'entreprise constitue un paramètre décisif en matière de choix des moyens de la communication. C'est-à-dire, l'entreprise met en évidence une évaluation budgétaire des moyens envisagés et elle les choisit en fonction de leur efficacité par rapport à leur coût.

VIII. Conclusion :

La communication interne « est le processus par lequel l'information circule et s'échange à travers les structures formelles et informelles de l'organisation »³³. L'efficacité de cette dernière dépend de l'adéquation entre le sens que l'émetteur donne à son message et celui que comprend le récepteur.

La communication interne peut être influencée négativement par des obstacles qui peuvent réduire son efficacité tel que les différences culturelles, les problèmes sémantiques, les messages

La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne

contradictaires, l'absence de la rétroaction, les effets de la position hiérarchique et la surcharge d'information.

L'élaboration d'une stratégie de communication interne efficace doit prendre en considération la réduction des effets négatifs de ces obstacles. Afin d'améliorer le rôle de la communication dans son management, il est recommandé d'organiser des meetings, des entretiens, des portes ouvertes et donner l'occasion aux acteurs concernés et impliqués de donner leur opinion et leur point de vue sans contraintes et les renseigner par les informations nécessaires. Ceci va améliorer l'effet de la rétroaction et minimiser les risques d'une mauvaise compréhension des messages diffusés.

Elaborer une stratégie de communication interne doit cerner toutes ces obstacles en utilisant les fonctions primaires et fondamentales de la communication interne.

Les managers constatent le rôle crucial de la communication interne dans le quotidien de l'entreprise. Actuellement, on donne plus d'importance à ce contexte qui implique la considération du potentiel humain. Ce dernier est le facteur principal de la réussite des entreprises. L'adhésion du personnel à la vision et aux objectifs de l'entreprise forme un appui vers sa réussite. Une démarche stratégique de la communication interne doit identifier que veut dire l'entreprise (message) et choisir l'émetteur qui l'émet, identifier les cibles (destinataire), rechercher l'impact (dans quel but ?) et déterminer les délais (l'impératif d'actualité).

IX. Bibliographie :

1. John R. Schermerhorn et al, *Comportement humain et organisation*. 3^{ème} éd ERPI. Canada 2006, p 386
2. Fanelly Nguyen-Thanh, *La communication interne, une stratégie au service de l'entreprise*. éd ECONOMICA. Paris 1991
3. Idem, p 24
4. Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens. *La communication interne, stratégies et techniques*. 2^{ème} éd. Paris 2009, p 2
5. Liliane DEMONT-LUGOL et al, *Communication des entreprises, stratégies et pratiques*, 2^{ème} éd ARMAND COLIN, Paris 2006, p 258
6. Idem, p 25
7. Patrick D'huimères, *Management de la communication d'entreprise (MCE)*, éd EYROLLES. Paris 1994, p 136
8. Idem, p 137
9. John R. Schermerhorn et al, op cit, p 368
10. Idem, p 369
11. Idem, p 379
12. Idem
13. Idem
14. Idem, p380
15. Idem p370
16. Idem, p380
17. Idem, p381
18. Caroline Sauvajol-Riolland, *Magazine de la communication de crise et sensible*, Vol. 19, éd Observatoire International des Crises, Juillet 2010, p 21
19. Liliane DEMONT-LUGOL et al, op.cit, p13
20. Marie-Hélène Westphalen, *COMMUNICATOR, Le guide de la communication d'entreprise*, éd DUNOD, Paris 2001, p 65

La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne

21. Edouard Rencker, *Le nouveau visage de la com' interne*. Editions d'Organisation, éd Groupe EYROLLES, Paris 2008, p 71
22. Idem, p 72
23. Idem, p 77
24. Idem p 83
25. Idem, p 84
26. Le prosélytisme désigne l'attitude de ceux qui cherchent à susciter l'adhésion d'un public
27. Edouard Rencker, op.cit, p 86
28. Thierry LIBAERT, *Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication*, 3^{eme} éd DUNOD, Paris 2008, p 136
29. Idem
30. Idem, p 141
31. Idem, p 157
32. Liliane DEMONT-LUGOL et al, op.cit, p 19
33. John R. Schermerhorn, et al, op.cit, p 386