

***Approche du processus de la communication interne
A la bibliotheque universitaire centrale.
Université mentouri***

Benkaid kesba teboura
Université mentouri constantine.

Résumé :

Cet article aborde dans un premier temps la notion de communication principalement conçue comme étant la mise en relation d'hommes pour aboutir à cerner l'un de ses aspects : la communication interne.

Cette dernière, se décline dans une approche au sein de la B.U.C. dont les résultats ont permis de proposer un plan de communication susceptible d'améliorer la qualité des échanges dans cette institution.

المُلخَص:

يتطرق هذا المقال إلى مفهوم التواصل بوصفه أساسا خلق علاقات بين الأشخاص قصد تحديد إحدى مظاهره أي التواصل الداخلي.

أتاحت مقارنة نمط التواصل هذا داخل المكتبة الجامعية المركزية اقتراح مخطط من شأنه تحسين نوعية التبادلات ضمن هذه المؤسسة.

Introduction

Du manuscrit à l'écran, les bibliothèques représentent une tradition qui remonte à l'antiquité. Ces dernières ne cessent d'évoluer sous le joug des découvertes et plus récemment sous les déferlantes inventions de l'informatique au point de reléguer au second plan le papier principal support du patrimoine intellectuel de l'humanité.

Il s'agit bien là d'un fait qui pose la question de leur viabilité voire de leur pérennité. Les agents responsables de leur gestion ne doivent, abandonner celles-ci aux informaticiens, mais plutôt repenser la construction de ces nouvelles bibliothèques et par conséquent la conception stratégique de leurs ressources humaines, ce qui implique une vision fondamentalement différente de la place de l'homme dans l'institution. Michel Foucault situe au cours des XVII^e et XVIII^e siècles, l'apparition des disciplines ayant pour objectif de rendre les « corps dociles, c'est à dire utilisables, transformables et susceptibles d'être perfectionnés ».¹

Par ailleurs, comme le confirme entre autres A. Riboud, « c'est la technologie, son coût d'acquisition et la nécessité de la rentabiliser qui obligerait à utiliser autrement la ressource humaine ».² D'où la nécessité de réfléchir sur les modalités de gestion pour rendre possible sa flexibilité afin qu'elle puisse s'adapter au changement imposé.

La flexibilité dont il est question prendrait son point d'ancrage, à notre sens, dans un processus de communication aussi fluide que possible, l'objectif étant de répondre aux exigences premières d'une bonne communication soit la mise en relation des hommes.

L'évolution à laquelle sont actuellement confrontées les

institutions, les contraint à se défaire des pratiques de gestion traditionnelle et à rechercher une plus grande synergie entre les acteurs et leurs activités. Cette démarche nécessite de les considérer comme système de communication dans laquelle la dimension humaine occupe une place prépondérante car c'est autour d'elle que, mutatis mutandis, s'organisent les rapports de travail.

La bibliothèque universitaire centrale (la B.U.C.), en tant qu'institution est un espace privilégié de recherche mais aussi un lieu d'interactions sociales. Elle ne se définit plus aujourd'hui uniquement par la richesse de ses collections, mais aussi par sa personnalité et la place qu'elle occupe dans le système universitaire. De ce fait, elle se doit de répondre aux multiples attentes de ses usagers.

Il est donc indispensable pour la B.U.C. de parler, de dialoguer en un mot de communiquer. Elle doit être un lieu d'échanges et de communication.

Si communiquer avec ses différents acteurs, participe d'une sensible amélioration de ses prestations de service, bien communiquer pour la B.U.C., c'est éviter les éventuelles situations de tensions découlant d'un dialogue mal éclairé et fournir les ingrédients indispensables à la mise en relation d'individus évoluant dans cet espace. Il s'agit là de ce que les chercheurs dans le domaine des sciences de la communication appellent communication interne, représentée dans le cadre qui nous préoccupe par la réception des agents de divers messages (décisions, recommandations, directives, règlements et demandes...) émanant de la direction auxquels ils

doivent y répondre pour transmettre à leur tour d'autres messages (attentes, écueils des usagers, incompatibilité entre agents, préférence de relation de travail etc...).

Une approche de la notion de communication se révèle incontournable pour une meilleure compréhension des éléments mis en jeu dont l'objectif reste l'exploitation judicieuse des ressources humaines.

I - La Communication : Définitions, Types et Stratégies

Dans ce qui suit nous proposons une synthèse des définitions de la notion de communication que donnent certains dictionnaires, des types de cette dernière mais aussi des stratégies à adopter, pour développer la communication pour en faire un outil de management.

I-1. Définition du terme communication.

Etymologiquement, « communiquer » dérive du latin « Communicare » qui signifie : «mettre ou avoir en commun, être en relation ». ³

Le terme est composé de : « com » qui signifie ensemble, avec, et de : « munis ou munira » qui signifie : charge fonction. ⁴

C'est au XIV^e siècle que selon le Petit Robert que le vocable « communiquer », « être en relation avec », a fait son apparition. Il signifiait alors « participer à » ⁵ Cette expression se rapproche du mot *communicare* comme mentionné précédemment, c'est à dire « mettre en commun », « être en relation » mais aussi « partager » ⁶ une idée. Ce n'est qu'au XVI^e siècle que le verbe partager à donner lieu à l'expression « faire partager » ⁷ une nouvelle. Le verbe « communiquer » n'a pris le sens de transmettre que progressivement. Il a fallu

attendre le XX^e siècle pour que le vocable «communication » fasse son apparition dans le vocabulaire scientifique.

En résumé, communiquer c'est essentiellement transmettre de l'information, mais aussi entretenir le lien social. Information et communication forment un couple indissociable, une information ne vaut que par sa communication, une information qui n'est pas communiquée n'est pas une information pour les autres.

Dans ce contexte Marielle de Meribel écrit : « la communication n'est pas seulement un message, un canal et une réception, c'est aussi une interaction entre personnes ». ⁸

Selon le grand dictionnaire de la psychologie, la « communication implique la connaissance réciproque des intentions : on différencie alors la signification du message et l'intention de communication de l'émetteur. Il n'y a communication que lorsque les comportements impliqués s'inscrivent dans une organisation sociale.

Dans l'espèce humaine une forme de communication s'est instaurée : le langage verbal. Toutefois, il existe un registre non langagier composé de comportements variés souvent présents simultanément et dont les relations fonctionnelles avec le comportement verbal reste à élucider : les expressions faciales, gestes et mouvements des mains constituent des signaux aussi conventionnels que les mots de la langue mais ils s'en différencient par leur caractère analogique. Le regard semble remplir nombre de fonctions dans la régulation de la communication : information sur la relation interpersonnelle, les statuts, gestion des tours de parole ». ⁹

Cependant, le message émis doit nécessairement être intentionnel pour que l'on puisse parler de communication entre deux personnes ? certains auteurs admettent la définition la plus extensible, assimilant la communication à toute forme d'interaction entre organismes vivants. D'autres, au contraire, en restreignent la définition aux cas où l'émission est intentionnelle, c'est à dire produite en vue d'obtenir un effet anticipé par l'émetteur.

I-2. Différents types de communication :

Le vocable communication, dans son acception courante, revêt l'aspect d'un fourre-tout dans lequel sont incluses des choses aussi différentes les unes des autres telles que publicité, dialogue interpersonnel, dialogue homme-machine ou transmission d'images par satellites.

C'est en mélangeant les genres que les chercheurs ont été amenés à parler de sociétés de communication. Nous allons dans ce qui suit citer les différents types de communication en focalisant notre intérêt sur la communication interne : La communication de masse, la communication interpersonnelle, la communication verbale et non verbale et la communication de groupes que nous développons ci-dessous :

I-2-1. La communication de groupes

La communication de groupes ou communication qui s'adresse à un groupe d'individus bien définis ou communication dans l'entreprise ou encore communication institutionnelle. Elle se situe entre les deux types de communication précédemment cités, il s'agit précisément de ce que les auteurs appellent communication des

organisations et plus spécifiquement la communication « corporate ». Qui selon le lexique des gestionnaires revêt deux formes :

I-2-1-1- La communication externe :

Communication externe ou communication marketing : fonction par laquelle l'institution se fait connaître et gère son image de marque. Elle est liée à l'amélioration des produits et des services de l'institution, cette communication emprunte de nombreuses notions au marketing qui est au plan stratégique : « l'art de s'adresser à la bonne personne, avec les bons arguments et au moment propice ».¹⁰

La grande force du marketing réside essentiellement dans la prise en compte des besoins, des attentes des usagers et des récepteurs des services proposés, pour fournir un service aussi adapté que possible à leurs exigences.

I-2-1-2- La communication interne :

La communication interne est fondamentalement pensée dans un contexte organisationnel et prend différents sens, selon qu'elle est appréhendée par les sciences de gestion, la psychosociologie, la sociologie, les sciences politiques ou la psychologie.

Le sens de ce concept varie en fonction de ces disciplines pour lesquelles la notion d'organisation constitue son épine dorsale.

Dans ce qui suit nous tenterons d'en délimiter le champ sémantique selon :

a- Les sciences de gestion : L'organisation est une structure hiérarchisée qui s'attache à définir les fonctions et les responsabilités de chaque agent. Selon ce point de vue, la communication interne

est constituée de paroles, d'écrits, de transmissions d'informations opérationnelles en provenance de la hiérarchie. Le manager, doit transmettre des messages appropriés et aussi clairs que possible pour être bien compris de tous.

b- La psychosociologie : L'organisation est un enchevêtrement de réseaux de relations informelles, elle va s'attacher aux problèmes d'ambiance de travail, à la cohésion des affinités, aux traditions institutionnelles et aux attitudes performantes pour faire mener les équipes par des leaders. La communication, dans cette optique vise la maîtrise de la relation interindividuelle, des équipes et des groupes. Elle se manifeste à travers des réunions où paroles et attitudes sont en adéquation avec les objectifs ciblés.

c- La sociologie : L'organisation est une microsociété où chaque individu a ses propres valeurs et sa propre culture, le souci majeur est de provoquer la cohésion culturelle pour amener les acteurs à accepter les contraintes sociales et à participer aux enjeux collectifs. La communication interne doit canaliser ces influences et les inscrire dans un cadre normatif englobant.

d- Les sciences politiques : L'organisation est un lieu de luttes de pouvoir entre différents acteurs collectifs ou individuels dans un cadre réglementaire plus ou moins stricte et rigide. La communication interne va être utilisée à des fins de coordination des acteurs et de sauvegarde de leur pouvoir et de leur autorité, elle se déroulera sous forme de débats et de négociations incessantes.

e- La psychologie des organisations : L'organisation est un lieu d'émergence et de circulation d'affects (sentiment, émotion,

désir) que vont organiser l'ensemble des individus évoluant dans un cadre institutionnel donné. Le manager doit suffisamment connaître chacun de ses agents pour mieux exercer son influence, réguler ces affects et œuvrer pour que les membres de l'organisation puissent avoir le sentiment de participer aux activités quotidiennes sans contraintes. Cette conception cherche à stimuler la motivation des agents au travail. Dans cette logique, la communication interne va mettre à profit l'acte de langage (parole) pour aboutir à cette fin. Une notion très importante apparaît ici, celle de l'acte de langage qui correspond à ce que les auteurs appellent pragmatique de la communication. C'est à L. Austin que l'on doit «l'introduction de la notion d'acte de parole conférant à l'idée, d'intention communicative un statut dans la théorie linguistique. Produire un énoncé ce n'est pas seulement transmettre une information, c'est effectuer une action à l'aide de langage. L'analyse des verbes performatifs par exemple : je promets de t'écrire demain révèle bien que l'acte (ici la promesse) est effectué par l'énoncé lui même. En développant la notion de valeur perlocutoire, L. Austin montre que produire un énoncé a des effets intentionnels ou non sur l'auditeur mais il propose surtout d'analyser la valeur des forces élocutoires rattachées à un énoncé révélant ainsi comment les règles de la langue, elles mêmes définissent un certain type d'actes (ordres, demandes ...) et confèrent à l'énoncé sa fonction dans la communication ».¹¹

En conclusion on peut dire que la communication interne a des visées managériales. La communication n'est pas ici conçue en tant qu'art de transmettre et d'explicitier des informations mais plutôt

comme « art de piloter des échanges ». ¹² Il s'agit là « d'un dispositif et plan de communication déroulant dans le temps et dans l'espace des actions d'échanges. C'est donc un ensemble d'actions, d'échanges, organisés et finalisés se déroulant entre différents acteurs et diligentés par la hiérarchie ». ¹³ Cette dernière approche fait ressentir l'existence de deux types d'opérations dans la communication interne :

Celles qui sont ad'hoc : c'est à dire dont les conceptions et la mise en œuvre sont spécifiques, adaptées à des situations problématiques et momentanées.

Celles qui sont permanentes : c'est à dire qui répondent à des problèmes organisationnels permanents demandant des réponses permanentes.

Ces procédures d'échanges sont dites communication interne.

Une question se pose alors : comment une communication interne organisée par la hiérarchie pourrait-elle faire circuler l'information entre différents acteurs ?

Les circuits qu'emprunte la communication interne d'une organisation sont essentiellement de trois ordres :

- le premier circuit : l'information part du sommet de la hiérarchie vers la base

Décideur → agents. La communication interne est : verticale descendante.

- le deuxième circuit : l'information part de la base vers le sommet

Agents → Décideur. La communication interne est :
verticale ascendante.

- le troisième circuit : l'information se situe entre les agents. La communication

interne est : horizontale (transversale).

Il existe d'autres types de communications, il s'agit en l'occurrence de la communication informelle comme la rumeur qui peut constituer un circuit de transmission parallèle d'informations et dont il ne faut pas négliger l'impact, elle peut être parfois plus convaincante que la communication hiérarchique et la communication présentielle qui représente une modalité de communication à distance dont la fonction essentielle est de réduire le temps de présence.

I-3. Stratégies de la communication : les P.A.P.E.S. de la communication

La définition de la communication nous a permis de comprendre que cette dernière est essentiellement transmission fortement imprégnée de l'idée de réunir ce qui est séparé, il est donc important de connaître la manière dont il faut agir sur autrui par la parole, il s'agit du prestige de l'éloquence pour persuader de quelque chose, défini en un corpus de **Principes Actifs Positifs d'Ecoute Sensible (P.A.P.E.S.)**

Ces principes sont au nombre de douze :

1- L'acquiescement : montrer à l'autre que vous êtes à son écoute, sans pour autant adhérer forcément à son discours.

2- Le silence actif : instaurer une confiance entre les interlocuteurs, inciter l'opposant à parler, d'où la possibilité d'évaluer la situation présente.

3- La valorisation : écouter par le silence puis apprécier par une formule valorisante, éveille chez l'opposant de l'intérêt. Conduite qui permet de motiver davantage ses collaborateurs ou subordonnés.

4- L'interrogation : conduire un entretien, une réunion d'informations est un essai de réponse aux questions :

- Quoi ? - Qui ? - Quand ? - Où ? - Pourquoi ? - Comment ? -
Combien ?

Portées par des formules qui évitent tout climat de suspicion.

5- La synthèse : pas de reformulation de ce qui est dit, mais plutôt énonciation de la compréhension de ce qui a été dit, confronté à ce que nous souhaitons, pour progresser vers un accord et atteindre le ou les objectifs visés.

6- Transformation des négatifs : éviter les antagonismes pour se projeter dans l'avenir.

7- L'amplification des positifs : amplifier les attitudes de l'opposant pour faire progresser la communication vers le ou les buts fixés.

8- Accord et bilan des points d'accord : valider au fur et à mesure les accords obtenus pour bien les ancrer dans la mémoire des protagonistes. D'accord en accord la communication progresse et tend vers le but à atteindre.

9- L'effet miroir : la personne qui mène le débat doit permettre à l'interlocuteur de s'exprimer et de mesurer l'impact de sa parole ou de son comportement qui lui sont renvoyés. L'interlocuteur fonctionne comme un miroir. La parole réfléchie de l'interlocuteur permet de réduire l'écart qui les sépare, cette réflexion en écho à la parole de l'autre dite « effet miroir » peut être menée selon quatre modalités :

- Manifestation par le silence seul ou accompagné d'une valorisation de l'autre qui le rapprochera de son interlocuteur ou le conduira à faire des concessions supplémentaires.

- Echo simple : consiste à reprendre le dernier mot de ce que vient de dire l'autre.

- Plate forme : consiste à reprendre une phrase de l'autre sur un ton interrogatif pour obtenir plus de précisions.

- Renvoi de l'opposition relevée entre la parole et le comportement de l'interlocuteur ou dans les propos contradictoires qu'il tient, c'est « le contre miroir » effet avec lequel l'autre est obligé de faire un choix pour être plus cohérent et avec beaucoup de chance amené à choisir ce qui a été défini comme objectif au début du discours.

10- Caresses : dans le cas de progression positive d'une communication, il est important de ponctuer ces accords par des remerciements, des encouragements ou toutes autres formes de comportements à même de stimuler l'autre.

11- Réponses aux provocations : s'abstenir de répondre et différer les attitudes explicatives (faire comprendre à l'autre que la

provocation a été bien enregistrée) et poursuivre la recherche de ce qui aidera à faire progresser la communication.

12- Le principe de Jéricho : s'armer de patience pour lever toutes les oppositions en essayant d'appliquer les « P.A.P.E.S »¹⁴ de la communication tout au long de l'entretien.

En résumé, pour faire de la communication un outil de management, il incombe à tout interlocuteur de veiller à discipliner ses propres réactions, museler ses émotions négatives et maintenir une écoute lors d'une interaction communicative.

II- Résultats d'une investigation entreprise au sein de la B.U.C.

Nous avons tenté dans un travail de recherche d'approcher le processus de la communication interne au sein de la B.U.C. dans le but d'en faire ressortir les caractéristiques fondamentales afin de pouvoir élaborer un plan de communication qui répondrait aux spécificités de cette institution.

L'étude que nous avons menée avec comme outils d'investigation un questionnaire administré aux chefs de sections, des entretiens de type semi-directifs réalisés avec les agents tous grades confondus a permis de faire ressortir que la communication interne se réduit à la simple transmission ou échange d'informations relevant sans doute de la mentalité prévalant, exécution de directives ou de tâches pour lesquelles ils ont été désignés, faits auxquels vient s'ajouter une quasi- absence de qualification.

Afin de parer à ces lacunes et d'optimiser le rendement des services de la B.U.C., pour en réguler la communication interne, nous

avons proposé le plan de communication suivant qui comprend cinq paliers.

I-1. Premier palier : Le Chargé de communication :

Etant donné son rôle stratégique, le chargé de la communication interne doit posséder un grand nombre de qualités :

Savoir écouter, Savoir prendre du recul, Pouvoir dialoguer, Etre tenace, Savoir prendre les autres en considération, Inspirer confiance, Etre objectif, Etre compréhensif ; Etre rigoureux, Savoir gérer, c'est à dire informer, expliquer, convaincre et faire adhérer, en donnant rapidement des informations fiables, en multipliant le contact et en gardant des traces de ce qui est communiqué.

En un mot être un adepte des P.A.P.E.S. qui permettent de mieux communiquer pour répondre de façon positive et concilier les divergences.

Dans le cas de la B.U.C. où l'organisation hiérarchique des groupes prévaut, le responsable doit renforcer la cohésion des groupes, par une prise en charge effective des marginalisés, en incitant les chefs de sections à éviter d'adopter des comportements susceptibles d'inhiber l'agent, dès lors qu'ils représentent les acteurs effectifs de la communication. Ils relayent les messages, en leur donnant une vie, un sens pour les personnes auxquelles ils s'adressent, il faut qu'ils aient un contact facile et un grand pouvoir de persuasion .

A titre d'exemple de communication directe ou indirecte effectuée par le biais de leur responsable, avec les agents de la banque de prêt fortement attachés à leur organisation, notre objectif étant de réorganiser la distribution des tâches à ce niveau pour réguler le flux

des demandeurs. C'est le principe de Jéricho qu'il faut sans cesse appliquer, seule, la ténacité finira par réduire l'opposition de ces agents.

II-2. Deuxième Palier : Messages

Le message doit être adapté aux divers interlocuteurs et ce en prenant en considération les différents profils de personnalité des agents qui réagissent selon leur histoire personnelle (chaque individu est un cas particulier). Il est important que tout destinataire d'information puisse en saisir le sens, un même message peut être exprimé différemment dans le langage que chacun comprend.

Enfin être mémorisables, pour être correctement relayés, et provoquer les réactions de leur (s) récepteur (s) (feed-back toujours provoqué). C'est ce qui permet de faire évoluer les agents vers les objectifs visés.

II-3. Troisième Palier : Les destinataires

Les destinataires représentent : « les personnes ou les groupes homogènes de personnes auxquelles sont adressés les messages de communication, elles peuvent être directes ou indirectes, prioritaires ou secondaires. ».¹⁵

A ce titre, il convient de :

1- Repérer les profils dominants individuels dans la B.U.C. et de les réunir par grandes catégories qui pourront être définies selon :

- des tranches d'âges ;
- des fonctions techniques ou administratives ;
- de la hiérarchie cadres supérieurs, cadres moyens, employés.

Ce sont les deux dernières catégories qui sont retenues à la BUC.

2- Faire prendre conscience à l'agent qu'il n'est pas un pion sur l'échiquier de la B.U.C, mais qu'il constitue un collaborateur potentiel, en le faisant participer à la vie de la bibliothèque.

3- Entretenir l'échange verbal avec les agents, c'est à dire être à l'écoute de leurs attentes, de leurs interrogations, de leurs problèmes, pour mieux leur signifier l'attention qu'on leur porte, l'intérêt accordé à leurs efforts, mais aussi la reconnaissance de leur compétence et de leurs effets.

4- Définir et classer les destinataires pour mieux organiser les relais de communication..

5- Veuillez à rendre les espaces de travail de la B.U.C. plus agréables et ergonomiques, les identifier et mettre en exergue le nom et la fonction des agents qui les occupent afin d'organiser et d'entretenir leur sentiment d'appartenance à la B.U.C. Il reste néanmoins à signaler la subtilité avec laquelle on désignera la fonction pour un planton par exemple on mettra « Accueil ».

En résumé on peut dire :

« - communiquer est un moyen de valoriser son interlocuteur ;

- communiquer est un moyen de donner une place dans l'entreprise à chacun ;

- communiquer est un moyen d'intégrer son interlocuteur et de renforcer la cohésion du groupe ». ¹⁶

II-4. Quatrième Palier : Matérialisation de la communication

1- Création de nouvelles sections :

Dans la conception du projet du plan de communication interne applicable à la B.U.C, nous avons été conduits à projeter l'élargissement des services de la B.U.C. par la création des sections suivantes : une section Inter-bibliothèques, une chargée de la formation continue notamment en communication, une autre de la gestion et maintenance du parc informatique et de la mise à jour du site Web de la B.U.C., Intranet et boîte à idées

2- Intégration et solidarité :

Outre les outils traditionnels de communication (notes de services, réunions , entretien , affichage...) qui restent, dans leur conception figés, et pour répondre aux doléances des agents de la B.U.C., il est indispensable de penser à des moyens plus conviviaux qui viendraient les rapprocher davantage et donner aux relations de travail, plus de chaleur humaine. C'est dans cette perspective, que nous avons introduit et que nous souhaitons développer au sein de la B.U.C. ce que Florence Bailly appelle : « les rites d'intégration »¹⁷. Il s'agit principalement de faire participer les agents à toutes les activités qu'entreprend la B.U.C. telle que l'exposition vente d'ouvrages, campagne de volontariat pour nettoyer les magasins pour ne citer que celles-ci. Autant d'activités, toutes articulées autour de la nécessité de rapprocher les agents unis par ce biais, reste à instaurer la tradition d'un repas collectif annuel.

C'est dans cette perspective que Patrice Parat et Yves Bertrand écrivent respectivement la communication interne doit : « développer le sens du collectif et le sentiment d'appartenance à une même culture »¹⁸ pour « cimenter l'organisation »¹⁹ et « canaliser les comportements autour d'un certain nombre de normes d'actions ».²⁰

II-5-Cinquième Palier : La Formation des agents

La formation des agents dans le domaine de la communication constitue la pierre angulaire d'une communication interne aux retombées positives. Le plan que nous venons de proposer lui est organiquement lié.

L'exercice d'une fonction à la B.U.C. Impose de savoir échanger avec l'autre, par le biais de la parole et d'instituer par là même un espace de langage, où les interlocuteurs communiquent entre eux sans heurts. La formation dans ce domaine est un appel initial dès lors qu'elle constitue un pas vers l'usager plus que jamais attentif aux paroles de celui qu'il sollicite.

Conjointement à cette formation il convient d'instaurer une formation de mise à niveau des agents, ce à quoi s'attelle l'université pour leur permettre de progresser.

Nous envisageons l'amélioration de la communication interne par la conjugaison harmonieuse des facteurs suivants :

- Un responsable pour animer, coordonner et assurer le suivi de la communication interne ;
- Une formation pour sensibiliser l'ensemble des acteurs ;
- Un outil collaborateur (Intranet) pour faciliter la communication interne.

- Un rassemblement des agents autour de rencontres, d'objectifs et de tâches communes.

Pour parvenir à cette amélioration, il convient d'amener la B.U.C. à ne compter parmi ses agents que ceux de la profession qui se décline en plusieurs métiers se diversifiant de plus en plus avec l'application des nouvelles technologies. Cependant, les uns et les autres doivent disposer d'une importante disponibilité à aller vers l'autre, c'est à dire communiquer, nouer des relations.

Conclusion :

La Communication interne est donc un outil du management d'usage aussi multiple que délicat, limité par le jeu des intérêts et des tensions internes dont il faut chercher le point d'équilibre entre :

- Confiance et méfiance ;
- Douceur et fermeté ;
- Transparence et opacité.

Articulée autour d'une dimension relationnelle et tributaire d'exigences techniques, la communication reste présente, dès lors que deux ou plusieurs individus sont réunis.

Il importe donc de prendre en considération au cours de l'analyse d'un processus de communication interne au sein d'une institution donnée, l'ensemble des paramètres humains et professionnels qui s'influencent mutuellement.

La B.U.C. en tant qu'institution vise la performance, un tel objectif ne saurait être atteint en faisant abstraction de la communication interne, il importe de veiller continuellement à son amélioration en l'organisant autour de personnes relais et de

responsables, de mettre à disposition des circuits et des outils de communication adaptés à la mentalité des agents et à leur niveau d'instruction.

Toutes ces conditions quand bien même réunies ne sauraient à elles seules suffire pour que la B.U.C. puisse atteindre le niveau de performance auquel elle aspire : la bonne volonté de tout un chacun en demeure le moteur.

« C'est l'huile dans les rouages »²¹

Bibliographie :

-
- 1 - Foucault, Michel. Surveiller et punir. Paris : Gallimard, 1975, p. 137
 - 2 - Riboud, A. Modernisation, mode d'emploi. Paris : Union générale d'édition, 1987, p.45.
 - 3 - Nguyen Thank, Fanelly. La Communication : une stratégie au service de l'entreprise. Paris : Ed. Economica, 1991, p. 20
 - 4 - Ibid., p.25
 - 5 - Le Petit Robert. Paris : Hachette, 1996, p. 346
 - 6 - Deslieries, Y. -P. Pour la qualité de vie au travail: la communication, ressources humaines. Paris : Ed. Economica, 1986, p. 25
 - 7 - Hugue, J.- P. Groupe, pouvoir et communication. Québec : Presses de l'université du Québec, 1977, p. 120
 - 8 - Meribel, Marielle de. Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque : approche théorique et historique : la communication écrite en direction des lecteurs. Th. doct. : sci. inf. com. : Paris 10 : 1999, p. 88
 - 9 - Grand dictionnaire de la psychologie, Paris : Larousse, 1991, p. 145
 - 10 - Meribel, Marielle de. Op. cit. p. 20
 - 11 - Grand dictionnaire de la psychologie, op.cit. p. 14
 - 12 - Mucchielli, Alex. La Communication interne : les clés d'un renouvellement. Paris : A.Colin, 2001. p.8
 - 13 - Ibid. p. 9

- 14 - La Bruffe, Alain. La Communication positive. Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux, 2003, pp. 151-171
- 15 – Nguyen Thank, Fanelly. op. cit., p. 90
- 16 - Mucchielli. Alex. L'Art d'influencer : analyse des techniques de manipulation. Paris : A. Colin, 2004, p. 55
- 17 – Bailly, Florence [et al.]. Pratiques professionnelles et usage des écrits électroniques. Paris : L'Harmattan, 2002, p.120
- 18 – Parat, Fabrice. La Communication : les hommes ne sont pas des téléphones. [en ligne]. Disponible sur : « <http://jaseur.free.fr/jaseur/communication.htm> »
- 19 – Ibid.
- 20 - Bertrand, Yves. Culture organisationnelle. Québec : Presses de l'université du Québec, 1991, p. 55
- 21 - Parat, Fabrice. Op. cit.