

العنوان:	La Communication Interne en Entreprise: L'approche Théorique
المصدر:	مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية
الناشر:	جامعة زيان عاشور بالجلفة - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم العلوم الإقتصادية
المؤلف الرئيسي:	Mahboub, Leila
المجلد/العدد:	ع1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2017
الصفحات:	12 - 24
رقم MD:	1093347
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	French
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	إدارة الأعمال، الاستراتيجيات التنظيمية، الاتصال الداخلي، الشركات والمؤسسات
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1093347">http://search.mandumah.com/Record/1093347</a>

## La communication interne en entreprise ; l'approche théorique

MAHBOUB Leila

Doctorante

Abou Beker Belkaid TLEMEN- Algérie-

### Résumé :

L'existence de la communication interne en entreprise est considérée comme un aspect naturel. Le management moderne constate l'importance et l'utilité de ce processus pour des fins utiles apportées à la stratégie globale de l'entreprise et donne une organisation, un contrôle dans le déroulement de l'information et des objectifs à sa communication interne qui soit un appui pour accompagner les salariés dans le but de réaliser les objectifs globales de l'entreprise. Notre papier traite l'approche théorique de la communication interne en entreprise en montrant son rôle cruciale qui sert le management de l'entreprise.

**Mots clés :** Communication interne en entreprise, information, Management, Stratégie d'entreprise

### الملخص:

يعتبر وجود الاتصال الداخلي في المؤسسة كظاهرة طبيعية، حيث تمكن رواد إدارة الأعمال المعاصرة من تحديد مدى أهمية الاتصال الداخلي و فائدته في تسيير إستراتيجية المؤسسة. و لقد تم تحديد تنظيم، مراقبة سير المعلومات و وضع أهداف محددة لعمليات الاتصال داخل المؤسسة لتكون ركيزة ترافق و تساعد العمال للوصول إلى ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف. تعالج ورقتنا البحثية هذه البعد النظري و الفكري لعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة مع إبراز دورها الجوهرى في إدارة أعمال المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي في المؤسسة، المعلومة، إدارة الأعمال، إستراتيجية المؤسسة

## **I. Introduction :**

Le développement permanent de l'environnement multi dimensionnel constitue un défi pour l'organisation. 18<sup>ème</sup> siècle, l'apparition de l'organisation scientifique du travail (OST) reposait sur l'augmentation de la productivité et la parcellisation des tâches comme outil de contrôle. C'était une révolution organisationnelle qui tentait de rationaliser les moyens de production.

Toutefois, l'OST a démontré la déshumanisation de l'organisation en oubliant la psychologie de l'homme au travail. C'est ainsi que des nouveaux modes de pensée apparaissaient et qui s'intéressait au capital humain en favorisant son écoute, le dialogue, sa coopération, sa participation et l'exploitation de son intelligence. Ce qui rend l'intégration des différentes catégories du personnel indispensable. Ceci va évidemment développer des systèmes de communication dans l'entreprise que se soit entre salariés ou avec leurs hiérarchies.

Ce sens introduit l'objet de notre papier dont nous allons présenter une approche théorique de la communication interne en entreprise qui est considéré de nos jours comme étant un outil de management qui serve sa stratégie.

La communication existe depuis que les hommes vivent en groupe. Mais les premiers travaux de sa théorisation apparaissent la fin des années 40 aux États-Unis par les travaux de Shannon et Weaver. Ceci n'était pas un hasard, il coïncide avec l'apparition de la révolution technologique (Télégramme, télévision, radio, téléphone...) qui donne naissance à une science de communication. Une science récente qui c'est développé dans de nombreuses disciplines telles que la linguistique, la sociologie, la sémiotique, la psychologie ... pour nous donner à la fin un cadre théorique de la communication en entreprise.

Ce papier consiste à traiter les aspects théoriques de la communication interne en entreprise afin de mieux comprendre et expliquer le processus de la communication interne et son rôle fondamentale comme un outil de management moderne.

Notre travail est divisé en deux grands chapitres. Le premier traite le développement du concept de la communication interne en entreprise à travers la théorie et les différentes formes de la communication de l'entreprise. Puis nous mettons dans le deuxième chapitre de notre modeste travail les lumières sur le processus de la communication interne de l'entreprise en terme stratégique qui est considéré de nos jours comme étant un outil de management moderne.

## **II. le développement du concept de la communication interne en entreprise**

### **1. A-propos de la théorisation de la science de communication :**

Le terme de la communication est d'origine latin. Il désigne : « mettre en commun et être en relation ». Selon le sociologue américain Charles Cooley, la communication est *le mécanisme par lequel les relations humaines existe 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*<sup>1</sup>

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

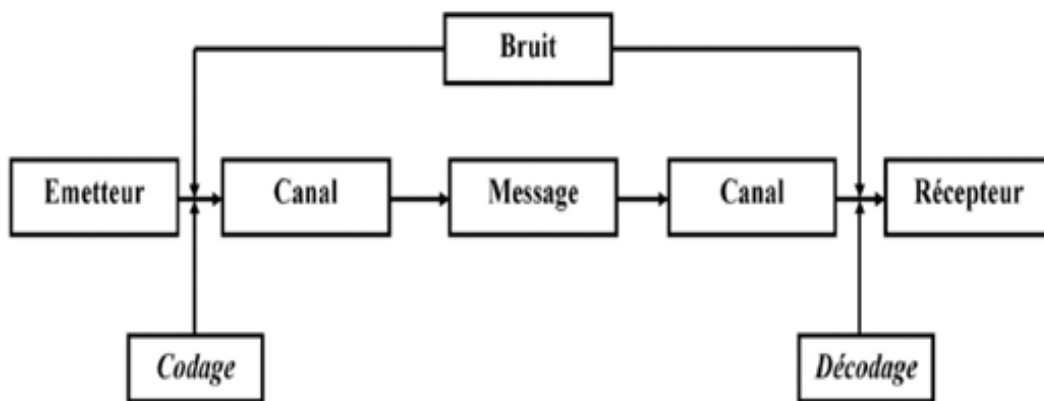
L'émetteur émet le message qui contient l'objet de l'information dont ce message va être transmis par un canal vers le récepteur. D'après les études menées sur la science de la communication, le code, les valeurs et la culture sont aussi des références non seulement pour l'émetteur, mais pour assurer 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* <sup>2</sup>. Elle correspond à un processus interactif de transmission d'informations entre plusieurs personnes dans le but de partager le sens.

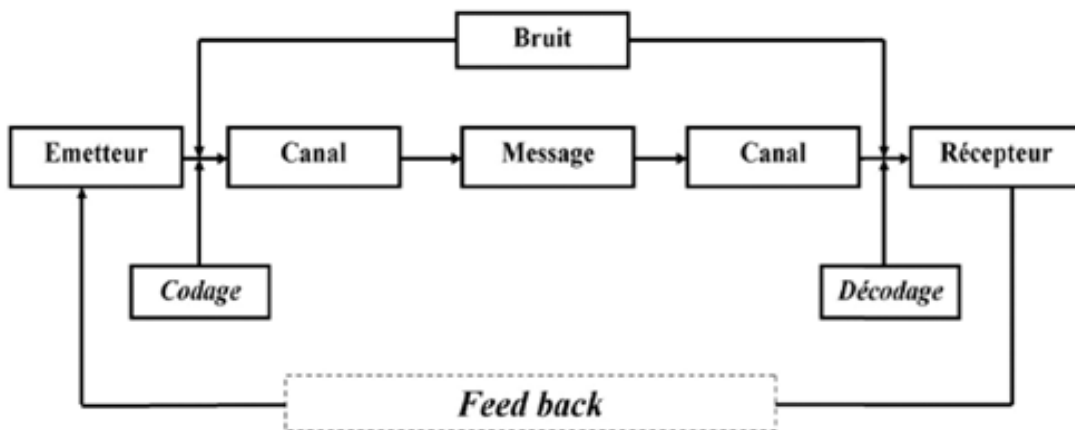
De nombreux travaux sur la transmission de l'information et de la communication ont été élaborés par des grands chercheurs et théoriciens. Un enchaînement de pensées et de modèles de leurs parts donne naissance à la science de la communication.

La première formulation qui offre l'avantage de présenter un schéma de la communication est celle de Shannon et Weaver en 1948 dans leur schéma linéaire qui envisage le processus de la communication comme étant la transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur à travers un canal.

**Figure 01 : Le schéma linéaire de Shannon**<sup>3</sup>



Nobert Wiener, professeur de mathématique que Shannon fut l'un de ses étudiants est considéré comme un père fondateur de la cybernétique. Au début des années 50, il améliorait la présentation Shannoniéne en mettant l'accent sur les échanges qui existaient entre émetteur et récepteur et surtout sur la théorie de la rétroaction (feed-back).



**Figure 02 : Le model cybernéticiens de la communication**<sup>4</sup>

Le phénomène de la communication été vu différemment par les fondateurs de l'école de Palo Alto en Californie. Elle s'intéresse à une vision systémique de la transaction effectuée, c'est-à-dire, la manière dont les acteurs communiquent. Cette approche a abordé la communication sous des angles psychologiques et comportementaux en s'intéressant à l'implicite du message et non seulement à son explicite vu que les échanges humains sont difficiles à établir et à réussir que se soit entre personnes ou en groupe.

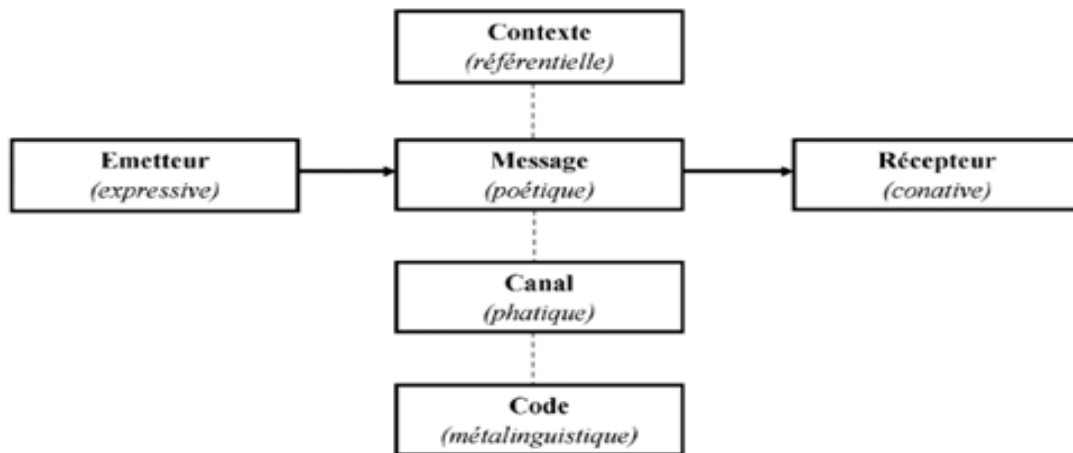


Figure 03 : Le model de Jakobson<sup>5</sup>

Le tableau suivant fait correspondre chaque pôle de communication à sa fonction.

<i>Pôle</i>	<i>Fonction</i>	<i>Exemple</i>
Emetteur	Expressive	Le message sert à exprimer ce que ressent l'émetteur.
Récepteur	Conative	Le message sert à agir sur l'autre.
Contexte	Référentielle	Le message sert à désigner la réalité.
Code	Métalinguistique	Le message explicite des éléments du code.
Canal	Phatique	Le message sert à assurer le contact.
Message	Poétique	Le message est organisé à partir de sa forme.

Tableau 01 : les pôles de la communication et leur fonction selon Jakobson<sup>6</sup>

## 2. Deux stratégies de communication indissociables :

Comme nous l'avons déjà signalé, la communication existe depuis des siècles, lorsque les hommes commençaient à vivre en groupe. L'entreprise actuelle n'échappe pas à ce concept vu qu'elle est considérée comme un ensemble social et ouvert sur un environnement externe. Elle doit renforcer son image externe en communiquant avec le grand public sans négliger son noyau dur ; les salariés.

La stratégie de la communication globale de l'entreprise est constituée d'une stratégie de communication interne dédiée aux salariés de l'entreprise et une autre externe qui vise le grand public externe. L'image de l'entreprise véhiculée par sa communication externe ne doit pas être différente de celle qui véhicule en interne. Ce qui rend indissociable la stratégie de ses deux types de communication.

La communication externe de l'entreprise est généralement divisée en trois catégories :

- a. **La communication commerciale :** par communication commerciale, on entend toute forme d'actions s'adressant à une majorité de personnes en vue d'influencer leur attitudes envers ses produits, services et relations commerciales. Elle a pour rôle essentiel d'informer et de convaincre les consommateurs, les fidéliser, accroître sa notoriété, développer son image, promouvoir ses produits et ses marques, les différencier par rapport aux concurrents et d'attirer des prospects. Dans un sens large, la communication commerciale comprend tous les signaux émis par l'entreprise en direction de son environnement dans le but de forger l'image de l'entreprise et de ses produits.
- b. **La communication institutionnelle :** La communication institutionnelle est une composante de la communication globale. Elle est toute action de communication qu'entreprend une entreprise en direction d'un public interne et/ ou externe visant à atteindre des buts qui lui sont favorables. Son objectif principal est de fournir une forte image pour l'entreprise et la positionner sur des valeurs. *La communication institutionnelle trouve sa force dans la culture interne de l'entreprise. Elle s'appuie à priori sur l'existence d'un consensus interne, la fierté d'appartenance et le processus d'identification à l'entreprise*<sup>7</sup>. Elle perd toute crédibilité dès la disparition de ce consensus ou son opposition par rapport à sa communication interne. L'objectif principal de la communication institutionnelle est d'améliorer l'image de l'entreprise. C'est un véritable soutien qui donne la cohérence et renforce l'identité et le positionnement de l'entreprise.
- c. **La communication sociale et culturelle :** C'est une composante de la communication institutionnelle qui s'intègre aussi dans la stratégie de la communication globale de l'entreprise. Comme toutes les autres formes de communication de l'entreprise, la communication sociale et culturelles doit aussi être cohérente avec les objectifs visés par la communication globale. Elle regroupe : la communication environnementale, la communication sociale, le logo de l'entreprise, l'accroche et le parrainage.

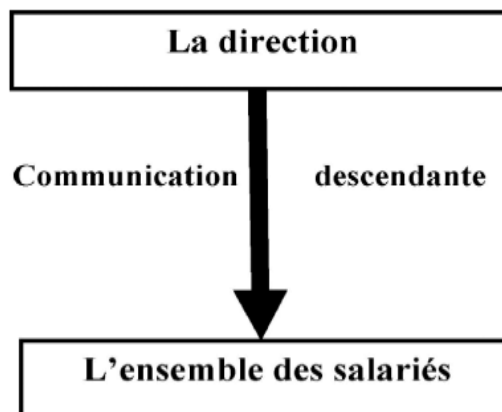
Le deuxième courant composant la communication globale de l'entreprise est la communication interne.

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 tels que le journal d'entreprise, 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<sup>8</sup>.

La communication interne est le fait de communiquer à l'intérieur de l'organisation. Elle produit l'information destinée prioritairement au personnel interne. La communication interne en entreprise est divisée en trois types: la communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale.

**La communication descendante :** C'est le type de communication le plus communément mis en œuvre et le plus naturellement pratiqué dans les entreprises. La communication descendante est une communication volontaire et organisée. L'émetteur est le management de l'entreprise qui s'adresse à l'ensemble des équipes, départements et services. Elle part du haut de la pyramide vers le bas. C'est-à-dire elle vient de la hiérarchie pour s'adresser à l'ensemble des salariés. Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires, résoudre les conflits internes, informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

Le schéma présent nous montre le circuit de l'information dans une communication de type descendante en entreprise.

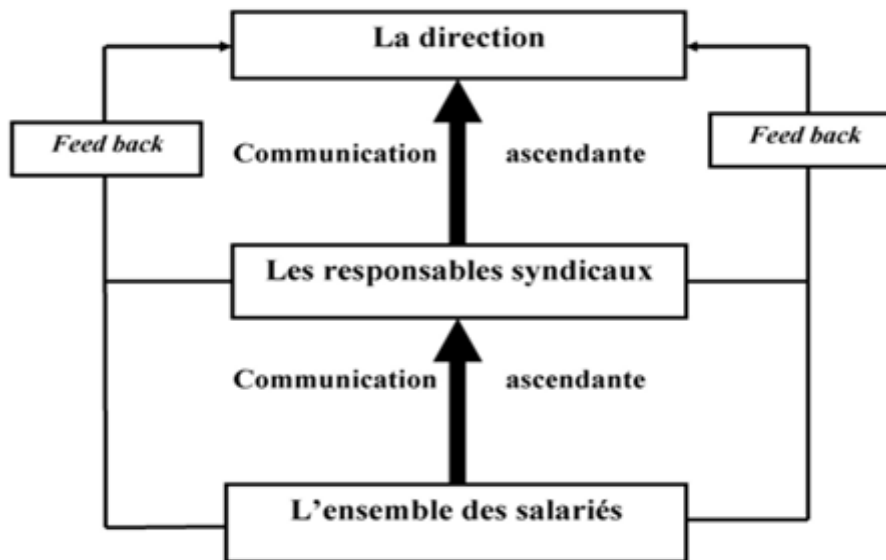


**Figure 04 : circuit de l'information dans une communication descendante en entreprise**

La communication descendante est une communication formelle dans l'entreprise dont les supports utilisés sont : le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le serveur internet, le mail ou le fax, les vidéos, l'annuaire, le livret d'accueil et l'intranet.

- a. **La communication ascendante :** A l'inverse de la précédente, la communication ascendante part du bas de la pyramide vers le haut. C'est-à-dire elle vient des salariés vers la hiérarchie sous forme de réclamations ou des réunions organiser par le syndicat. La communication ascendante peut aussi être le reflet de la communication descendante.

L'enjeu de ce type de communication est de créer un effet retour (feed back) de l'information. Elle permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et un écoute actif.



05 : **Schéma de déroulement de l'information dans une communication ascendante en entreprise**

Figure

**b. La communication latérale :** C'est la communication où il n'y a aucune notion d'hierarchie. C'est une communication qui se passe entre les équipes de même niveau hiérarchique et sans aucune validation de la part d'un niveau supérieur. Elle vient de salarié au salarié. C'est un échange entre les différents services, secteurs ou départements. La communication latérale dite horizontale permet de rassembler le personnel autour des mêmes valeurs. C'est un moyen d'instauration de la culture d'entreprise, car ce type de communication permet à chaque salarié de connaître l'autre en détectant ses forces, ses limites, ses domaines d'interventions, ses priorités, ses moyens et ses méthodes.

Elle a pour objectif de partager les connaissances parmi le personnel de l'entreprise en réduisant les cloisonnements et les isolements.

La communication latérale est un type de communication à encourager mais aussi à contrôler car elle est la source des rumeurs quand l'information hiérarchique est insuffisante. Si l'on observe le déroulement de l'information qui est indiqué par des flèches dans le schéma suivant, nous constatant que cette communication est plus rapide, moins maîtrisée et surtout très embranché. Elle devient donc plus sensible et peut être source de rumeurs désastreuses si elle n'est pas tempérée par une communication descendante proactive.



La lettre **R** cerclé dans le schéma de déroulement de l'information dans une communication horizontale représente les rumeurs qui touchent l'ensemble du processus de communication.

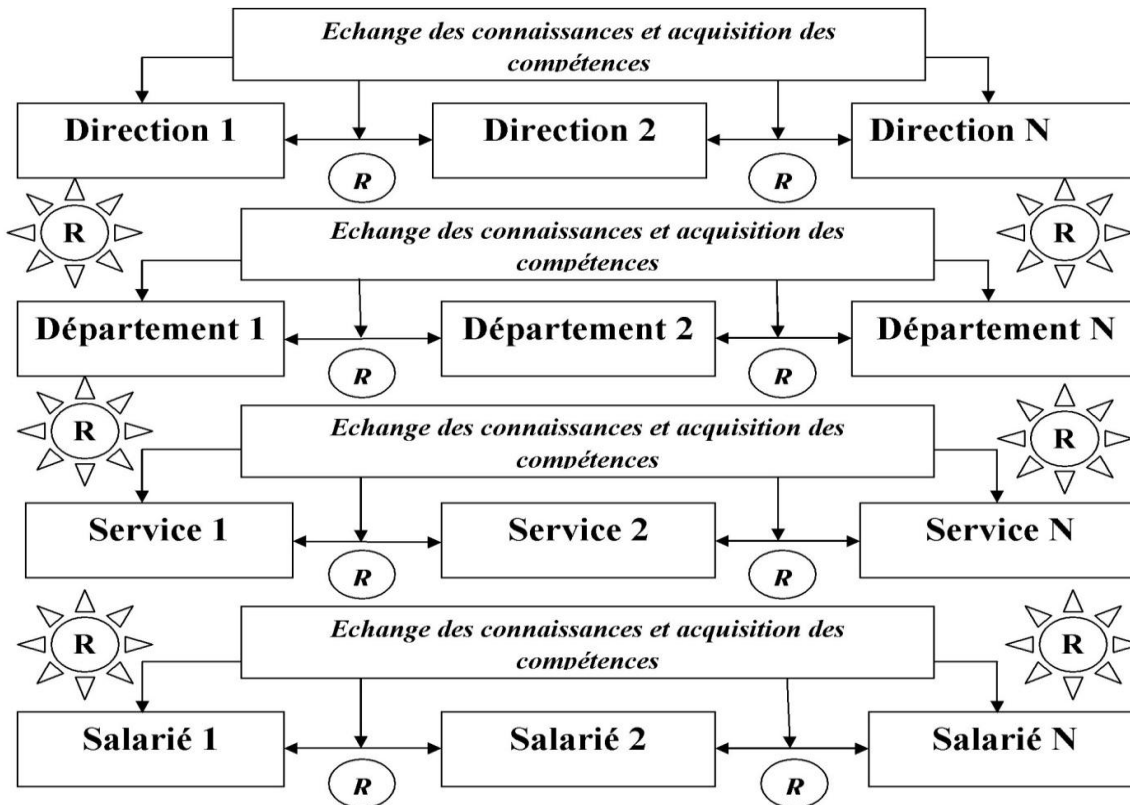


Figure 06 : Déroulement de l'information dans une communication horizontale en entreprise

### III. Le processus de la communication interne, un outil de management moderne :

#### 1. Les objectifs de la communication interne

La communication interne est généralement dédiée à servir 05 objectifs :

- a. **La compréhension :** Elle consiste à expliquer au personnel le fonctionnement global de l'entreprise afin de l'aider à mieux comprendre les réalités internes de l'entreprise. C'est à dire informer chaque salarié sur ses tâches et son entreprise. Le salarié doit être au courant de toutes les activités qu'il doit accomplir, comment les accomplir efficacement et quelles sont les moyens pour le faire. La communication interne informe les salariés avec qui ils doivent collaborer et réaliser leurs tâches, dans quel moment et dans quelle espace.

L'objectif de la compréhension met en évidence l'explication et l'information des individus de leur entreprise, l'organisation du travail, les opportunités de rémunération, les formations disponibles, les résultats du travail réalisé, les futurs projets etc. ceci permettra au salarié de bien comprendre son entreprise et ses tâches pour en arriver à de bons résultats de rendement.

- b. La circulation :** « C'est permettre une bonne circulation de l'information entre les membres du personnel de l'entreprise pour une meilleure coordination »<sup>9</sup>. La communication interne favorise une bonne fluidité de l'information à travers les différents niveaux de l'entreprise. Elle répond aux besoins d'information et à la sensibilisation aux enjeux de l'entreprise.
- c. La confrontation :** Chaque salarié se pose la question de son rôle dans l'entreprise. La communication interne permet aux salariés de trouver leurs places dans l'organisation et de bien comprendre leurs rôles et leurs missions. Elle leur permet de se situer par rapport à leur entreprise, de reconnaître leurs places, leurs rôles dans l'entreprise afin de contribuer au développement de l'organisation.
- d. La cohésion :** C'est la création d'un sentiment d'appartenance et d'identification à l'entreprise par la création d'un personnel fort et solidaire, cohérent et efficace « qui partage les mêmes valeurs et qui adhère aux mêmes objectifs »<sup>10</sup>. Ceci construira un esprit d'équipe et renforcera la cohésion.
- e. L'action :** C'est faire agir le personnel en modifiant son comportement, de lui confier des responsabilités et de le motiver. L'intérêt est de mobiliser les énergies, les dynamiser et de permettre la participation aux décisions qui créera un climat de confiance.

Le schéma suivant regroupe les cinq (05) objectifs cruciaux de la communication interne en entreprise qui s'enchaînent pour en tirer du profit en faveur des salariés d'une part et des objectifs stratégiques de l'entreprise d'une autre part.

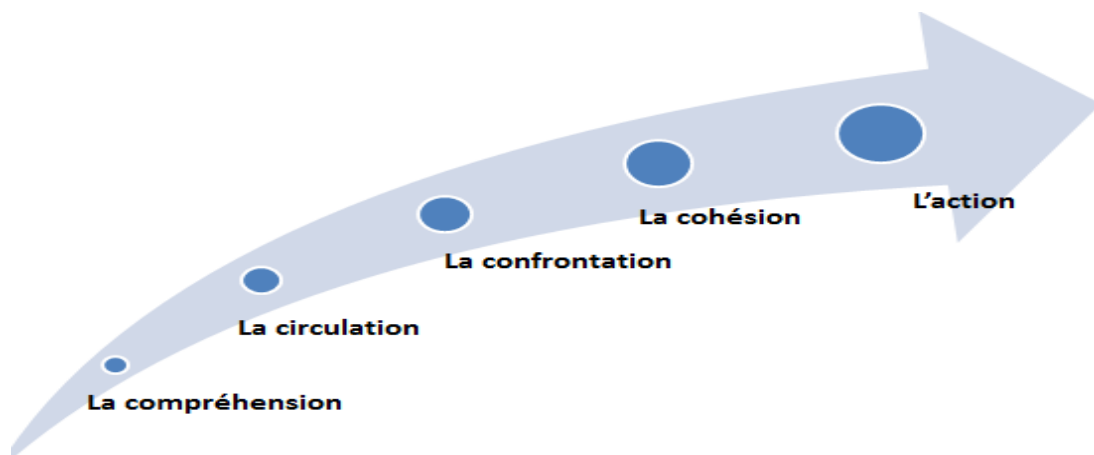


Figure 07 : Ligne des objectifs de la communication interne

## 2. Les enjeux de la communication interne

La communication interne de l'entreprise est au service de sa stratégie globale et toutes les autres formes de la communication de l'entreprise.

L'importance de la communication interne réside dans la transmission du sens de la stratégie de l'entreprise par le personnel. Elle est en relation permanente avec l'environnement global. C'est donc pour ça que la communication interne rencontre des niveaux d'enjeux internes et d'autres externes.

- a. Les enjeux internes :** Il existe quatre grands niveaux d'enjeux pour la communication interne.
- **La motivation du personnel :** « La condition essentielle à l'existence de la motivation du personnel est la connaissance minimum de son entreprise et du sens de l'action »<sup>11</sup>. C'est-à-dire, il est intéressant de fournir à tout individu des réponses aux questions qu'il se pose à propos de son entreprise et de son avenir. Cette connaissance de l'entreprise crée le besoin de la connaissance du sens de l'action que mène l'entreprise. L'individu va donc se demander si les actions de l'entreprise sont cohérentes ce qu'il sait d'elle ?  
Un tel manque d'information (sur l'entreprise et ses actions) touche souvent le personnel non cadre. Par ailleurs, sa disponibilité est un moyen de donner une place à chaque individu dans son entreprise et s'identifier à elle mais aussi à renforcer la cohésion des groupes.
  - **La cohérence des actions :** Il est essentiel que l'entreprise assure une bonne coordination des actions menées par l'ensemble du personnel pour qu'elle puisse réaliser ses objectifs stratégiques. Ces derniers sont généralement traduits en plan d'action.  
Les informations diffusées à propos doivent être adaptées aux différents niveaux du personnel de l'entreprise afin de ne pas empêcher le bon fonctionnement des actions par accès d'information. La communication permet dans le cas de relayer ces informations, de transmettre les informations nécessaires et de faire remonter l'information (effet retour)
  - **Le changement des comportements :** L'entreprise actuelle réside dans un environnement en mutation. Ce qui l'oblige à évoluer pour répondre aux perturbations internes et externes. Une telle évolution doit passer par un processus de changement qui se paralyse souvent par des résistances de mentalité. C'est donc pour quoi il faut introduire les changements par la communication, les mener de plusieurs fronts et établir une liaison entre eux. « Sans la mobilisation et l'adhésion de tous aux objectifs de changement, l'introduction d'une démarche de changement risque de rester sans effets »<sup>12</sup>.
  - **L'amélioration de la productivité :** Le dernier enjeu de la communication interne est le résultat des précédents. Des lors, la communication interne dans l'entreprise doit coopérer pour la diffusion référentielle des démarches, des procédures, des règles, des savoirs et de savoir faire et de tout ce qui concerne les actions qui améliorent sa productivité.
- b. Les enjeux externes :** On trouve trois niveaux d'enjeux externes de la communication interne qui sont liés directement aux précédents enjeux.
- **L'accroissement de l'interpénétration de l'environnement interne et de l'environnement externe :** L'interpénétration des environnements interne et externe passe surtout par le personnel qui a un contact permanent avec l'extérieur. Le personnel doit être informé sur son entreprise et ses objectifs pour éviter des malaises avec les contacts extérieurs.  
Élargir les surfaces de transmission rend les relations plus étroites et les messages plus cohérents.
  - **L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement :** De nos jours, l'entreprise doit s'impliquer dans la vie de son environnement sous des formes variées. Les formes les plus utilisées sont le mécénat et la communication événementielle.
  - **La réalisation des objectifs externes :** Il est évident que chaque entreprise vise des objectifs à réaliser, que ce soit financiers ou de qualité. La communication interne met le personnel en conscience de ces objectifs par l'explication des actions qu'ils doivent leur mener selon la stratégie globale de l'entreprise.

### 3. La place de la communication interne dans l'organisation interne de l'entreprise ; une étude belge de la « CC Strategies » :

Le processus de la communication interne en entreprise pose la difficulté de qui doit s'en charger ? Est-ce que c'est le rôle de la direction des ressources humaines ? La direction de communication ? Ou la direction générale ?

Ce paragraphe consiste à situer le processus de la communication interne dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle est attachée généralement à trois (03) entités :

- a. **Le rattachement de la communication interne à la DRH :** La direction des ressources humaines a tendance de faire passer la gestion sociale avant les nécessités de l'information du personnel ou des médias. Certaines entreprises la dénomment aujourd'hui la direction du marketing social. Cette organisation donne l'avantage d'être en relations avec les salariés et d'être à l'écoute de leurs préoccupations, car fondamentalement, elles agissent sur les mêmes motivations et influencent les mêmes ressources individuelles.
- b. **Le rattachement de la communication interne à la DC :** La direction de communication a comme mission de circuler l'information vers l'externe par rapport aux contraintes interne. C'est-à-dire qu'elle doit assurer la gestion de l'image et de marque de l'entreprise en intégrant la dimension interne dans sa politique de façon à ce que le personnel s'y retrouve et en bénéficie. La DC prend ses ordres directement de la DG, ce qui est extrêmement bien placé pour accéder à l'information et au contenu du message à diffuser. Le problème c'est que la DC considère souvent leur métier comme essentiellement basé sur la communication externe.
- c. **Le rattachement de la communication interne à la DG :** La direction générale est inévitablement impliquée dans la politique de la communication de sa firme. Ce troisième rattachement permet d'être au mieux à l'écoute de la stratégie et du pouvoir user en entreprise. Mais cette approche est difficile à se faire accepter auprès des partenaires sociaux, car l'entreprise choisissant cette solution profite efficacement des capacités de la communication interne pour faire passer certaines décisions difficiles.

Durant l'été 2012, une enquête a été menée par la « CC Strategies »<sup>13</sup>, *Une agence de com' corporate belge et indépendante, spécialisé en relation publique en entreprise, en com' interne et en publique Affaires* en collaboration avec « l'ABCI » *Association belge de la communication interne* et le « BVIC » *Belgische Vereniging Voor interne communicatie* aux prés de plus de 200 entreprises belge. Les résultats en mener à confirmer que la communication interne est aujourd'hui affaire de professionnels de communication plutôt que des ressources humaines.

Une ancienne enquête de la même association (2007)<sup>14</sup> indique que c'étaient les DRH qui géraient la communication interne en premier lieu, suivie par le département de la communication générale, la direction générale et enfin un département spécialisé en communication. Aujourd'hui, elle s'est spécialisée et elle est confiée au département de la communication général qui regroupe toutes les formes de communication avec 48,1%, suivie par 27,1% pour le département de communication interne, 14,3% pour la DRH et finalement 10,5 pour la DG.

Comme nous l'avons vu, ces approches ne sont dénuées de fondements et il est difficile aujourd'hui de déclarer laquelle est la solution idéale. Le choix dépend de direction que désire donner le management de la société à sa communication interne.

La communication interne dépend beaucoup de la personnalité du manager qui la tient. Les qualités requises dans le responsable de la communication interne sont l'écoute et l'autonomie, la force de proposition et les bonnes relations. En conséquence, ses activités se résument dans : l'analyse de la communication à l'intérieur de l'entreprise, la définition de la stratégie de la communication interne, la réalisation des supports et l'évaluation de la communication.

Du cout, chacune des entités gère une vision partielle du sujet de communication interne mais le bon fonctionnement de la mission dépendra d'abord de l'harmonie installée entre les deux (les logiques d'une telle entité et celle de la com' interne). De rien avant, le talent de la communication interne consiste à se mettre au service de toute l'entreprise en imposant la notion d'opinion interne comme un paramètre du management.

### **Conclusion :**

L'entreprise actuelle qui réalise l'importance du potentiel humain dans son succès investit dans la capitalisation des connaissances dans le but de développer ce potentiel et exploiter son savoir plutôt que de l'ignorer et le laisser se dévaloriser.

L'adhésion du personnel à la vision de l'entreprise est l'un des facteurs clé pour sa réussite et sa survie. Ceci va évidemment résulter d'une considération et une prise en compte des salariés dans le fonctionnement de l'entreprise.

La communication interne en son rôle donne du sens à l'action, fait comprendre et circule l'information à défaut de faire adhérer les salariés.

La communication interne reste pourtant un secteur moins prioritaire que la communication externe dans les entreprises. Dans tous les cas, les deux types de communication qui forment la communication globale de l'entreprise ne doivent pas être dissociés. L'une doit compléter l'autre en reflétant la vision de l'entreprise, sa culture et servir sa stratégie.

Au terme de notre travail, nous arrivons à en tirer les constatations suivantes :

- Actuellement, la politique de la communication interne de l'entreprise représente un véritable moteur d'actions. C'est un levier et un outil de management moderne. Elle est à son service et au service de la stratégie globale de l'entreprise.
- La stratégie de la communication interne doit assurer une cohérence entre message et action. C'est un impératif de coordination pour atteindre la meilleure organisation du travail et la rationalisation des ressources, mesure de performance des entreprises.
- L'entreprise actuelle réalise le rôle crucial de l'adhésion de son personnel aux objectifs visés, aux changements établis, aux valeurs et à la culture d'entreprise. La communication interne se montre comme un outil d'accompagnement, d'adhésion et de motivation des agents internes.
- La communication interne donne un nouvel esprit à l'organisation moderne du travail qu'été déshumanisé autrefois dans l'organisation Taylorienne.

## Bibliographie :

- <sup>1</sup> - Fanelly Nguyen-Thanh, La communication interne, une stratégie au service de l'entreprise, éd ECONOMICA, Paris 1991, p 24
- <sup>2</sup> - Idem
- <sup>3</sup> - Jean Lohisse, La communication de la transmission à la relation, 2ème éd De Boeck, Belgique 2006, p 30
- <sup>4</sup> - Idem p 74
- <sup>5</sup> - Bruno Ollivier, Les sciences de la communication, Théories et acquis, éd ARMAND COLIN, Paris 2007. p75
- <sup>6</sup> - Idem p75
- <sup>7</sup> - Fanelly Nguen-Thanh 1991, op, cit, p28
- <sup>8</sup> - Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, La communication interne, stratégie et technique, 2ème éd, Paris 2009, p2
- <sup>9</sup> - Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, Communication des entreprises, stratégies et pratiques, 2ème éd, ARMAND COLI, Paris 2006, p374
- <sup>10</sup> - Idem
- <sup>11</sup> - Fanelly Nguyen-Thanh 2006, op, cit, p34
- <sup>12</sup> - Idem, p38
- <sup>13</sup> - Marie-Rose Thérér & Eric Potier, les publications de la CC Strategies, La communication interne se professionnalise mais il reste de nombreux horizons à explorer, Belgique 2012
- <sup>14</sup> - Marie-Rose Thérér & Eric Potier, les publications de la CC Strategies, La communication interne se professionnalise mais il reste de nombreux horizons à explorer, Belgique 2012