



**MEMOIRE
MASTERE EN GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES**

**LA COMMUNICATION INTERNE :
OUTIL DE GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

**CAS DE POSTE MAROC
DIRECTION REGIONALE DE FES**

**Travail élaboré par :
CHERGUI HALI FOUAD**

**ENCADRANT
M. NOURDINE JBARA**

**AVRIL
2007**

REMERCIEMENTS

Louange à Dieu.

Mes vifs remerciements sont destinés à Monsieur Othman CHEBIHI, Chef de Division de la Formation à Poste Maroc pour sa disponibilité et ses recommandations pour la réalisation de ce travail. A travers lui, je remercie tous ceux qui m'ont facilité la tâche.

De même, j'adresse mes chaleureux remerciements à Monsieur Nouridine JBARA, Encadrant à l'ISCAE, à qui je témoigne ma reconnaissance pour sa disponibilité, ses orientations et son professionnalisme pour faire aboutir ce travail.

Je tiens, aussi, à remercier fortement ma femme qui a fait preuve de patience et d'encouragements tout au long du cycle, ainsi que mes parents et ma belle famille.

Je n'oublie pas de rendre hommage à l'équipe chargée de l'organisation du MRH avec à sa tête Mlle Samira ALAOUI pour tous les efforts déployés pour réussir ce Master.

En fin, j'adresse un grand salut à la promotion MRH 2.

MERCI .

TABLE DES MATIERES

	<i>Pages</i>
INTRODUCTION	5
PROBLEMATIQUE	8
PARTIE I :	10
Revue de littérature	
I- Communication : essai de définition	11
II- La communication interne	11
III- Objectifs de la CI	12
IV- Principes de la CI	13
V- Contenu de la CI	14
VI- Etendue et limites de la CI	15
VII- Place de la CI dans l'organisation	17
VIII- Formes de la CI	19
IX- Les outils de la CI	22
X- Le plan de communication	27
XI- Limites de la CI	30
XII- Changement organisationnel et rôle de la CI	33
XIII- Démarche stratégique de la CI	35
PARTIE II :	
Vers une communication interne efficace	35
I- Méthodologie	37
II- Présentation générale	38
1) Poste Maroc	38

2) Rattachement de la CI	39
3) Direction régionale de Fès	40
III- Diagnostic de la CI	41
1) Analyse documentaire	41
2) Enquête	42
3) Synthèse	45
IV Recommandations	47
1) Structure régionale	49
2) La cible	49
3) Le message	50
4) L'étendue et limites de la CI	50
5) Les supports	50
6) Le suivi	51
7) Synthèse	53
Conclusion	55
Bibliographie	56
Liste des abréviations	57
Annexes	58

INTRODUCTION

Si l'on reconnaît que les ressources humaines constituent l'essentiel vecteur pour garantir le développement de l'entreprise et l'élément clé reflétant son image à l'extérieur, il devient logique de communiquer vers les Hommes afin que ces derniers se sentent pris en considération et pour que l'image véhiculée à l'extérieur ne soit pas détériorée par des propos négatifs.

En effet, et pour permettre à l'entreprise de survivre dans la conjoncture actuelle, la communication occupe aujourd'hui une position stratégique.

Sur le plan général, la communication, en affirmant l'identité de l'entreprise, vise à répondre aux besoins d'appartenance et de contribution des Hommes qui forment son environnement socio-économique (Personnel, consommateur, clients...).

En cohérence avec l'identité de l'entreprise, la communication à une double action :

- Au niveau externe ; elle vise à développer l'image de marque de l'entreprise auprès de ses clients et à faire connaître ses produits et/ou services ;
- Au niveau interne, et en cohérence avec son image externe, la communication vise l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise. En répondant aux attentes de celui-ci, elle favorise le développement de la créativité et de la productivité par la motivation.

Il est important de bien comprendre le système dans lequel le personnel s'inscrit. On sait aujourd'hui à quel point les publics internes de l'entreprise ne sont plus des publics passifs. Les rapports hiérarchiques sont énormément transformés au profit de rapports plus horizontaux et moins formels. Par ailleurs, la dynamique générée par l'organisation (création de postes, changement de stratégie, recrutement, compétition aux postes...) rend le personnel beaucoup plus vigilant et attentif à tout ce qui se passe au niveau de l'entreprise. De ce fait, il est de plus en plus demandeur d'informations et de moyens d'information. Il y a donc toujours une information qui circule dans l'entreprise, et si l'on veut minimiser les risques, mieux vaut gérer cette information que laisser la place aux rumeurs ou à des informations non fondées ou déformées.

Compte tenu du rôle stratégique de la communication interne, ses missions sont situées à la croisée de trois grandes fonctions à savoir : la Direction Générale, la Direction de la Communication et la Direction des ressources humaines ⁽²⁾.

Pour la Direction Générale, la communication interne a pour mission d'informer sur les enjeux et les axes stratégiques de manière à ce que les changements organisationnels et comportementaux soient menés d'une façon réussie.

Pour la Direction de la communication ou structure équivalente, le personnel doit savoir quelle image l'entreprise veut diffuser à l'extérieur ainsi que les comportements à adopter sur le terrain en cohérence avec cette image.

Pour la Direction des ressources humaines, il faut permettre à chacun de connaître exactement sa position dans l'entreprise sur tous les niveaux : la formation, la rémunération, l'évaluation, la mobilité etc.

En résumé, la communication interne doit apporter des réponses favorables à toutes ces missions.

Dans le présent rapport, on va s'intéresser plus particulièrement à la communication interne en tant que moyen d'action dans le Management des Ressources Humaines précisant ainsi son importance dans ce domaine en prenant le cas de « POSTE MAROC ».

Liée à la politique de Gestion des Ressources Humaines, la communication interne, outre des missions évoquées ci-dessus, se doit d'agir auprès des membres de la communauté et de les renseigner afin de permettre un fonctionnement harmonieux d'une structure quelconque. Aussi importante soit elle, que vaut une gestion des ressources humaines si la politique de l'entreprise en la matière n'est ni diffusée, ni expliquée ni comprise par les acteurs concernés. C'est ainsi qu'on comprend aisément l'importance cruciale de la communication interne dans la réussite de l'organisation.

Le choix de ce thème émane d'une part de la volonté des responsables de la Gestion des Ressources Humaines à Poste Maroc qui sont convaincus que la Direction des Ressources Humaines a un rôle crucial à jouer en matière de la communication interne, et d'autre part de l'importance stratégique de la communication interne en tant qu'outil de management visant à motiver et fédérer l'ensemble des acteurs au tour du projet d'entreprise.

Mon intervention vise, de manière générale, à mettre en exergue l'importance de la communication interne dans la Gestion des Ressources Humaines pour une entreprise qui connaît un essor important et qui compte plus de 8000 collaborateurs avec des structures décentralisées à des niveaux régionaux. Etant donné que la communication interne est définie et mise en place au niveau de Poste Maroc, mon projet se focalisera, plus spécifiquement, sur le développement et la pertinence des activités de la communication interne par rapport aux divers changements que connaît actuellement Poste Maroc et en cohérence avec la volonté du top management de l'entreprise.

Avant d'étudier la communication interne au sein de Poste Maroc; il convient en premier lieu d'annoncer la problématique à l'origine de ce travail de recherche, puis on va traiter, dans un second lieu, et d'un point de vue théorique l'ensemble des aspects relatifs à ce volet si précieux et si stratégique à l'heure actuelle.

Enfin, et en harmonie avec le sujet de l'intervention, on abordera l'étude de la commination interne mise en place au sein de Poste Maroc sous la forme d'un exposé de l'ensemble des activités liées à la communication interne avec tous les aspects qui s'y rapportent, entre autres : les support, les responsables, etc..., avant de terminer par une conclusion.

PROBLEMATIQUE

Les changements qu'a connu Poste Maroc à partir 1998, après la séparation de l'opérateur historique Maroc Télécom, notamment par plusieurs phases de restructuration et à partir de 2003 avec la genèse du projet « BARID AL GHAD » qui a donné lieu à une autre refonte des structures existantes aussi bien au niveau du siège, avec la création de dix Directions centrales, qu'au niveau régional, en transformant les services régionaux en directions régionales réparties sur les dix régions du Royaume. De même, avec le renforcement et la diversification de l'offre sur le marché en introduisant de nouvelles prestations, en l'occurrence les crédits à la consommation, l'assurance et transfert d'argent à l'international. Tous ces changements se sont accompagnés d'une légère action de communication interne dont l'objectif était de faire connaître au personnel les résultats des projets ainsi que les nouvelles démarches et procédures à mettre en place, et elle revêt généralement la forme d'une note de service.

Cette action de communication, ne permettant pas la valorisation de ces changements, passe inaperçue de la part du personnel dans la mesure où il ne connaît pas les enjeux à la base de ces changements, et par conséquent chaque changement est interprété comme une continuité de l'état actuel des choses et non pas comme un passage d'un état actuel à un autre état qui est, en principe, mieux que le premier.

L'inconvénient de cette interprétation réside dans le fait de ne pas aboutir au résultat attendu par le changement et ce car le personnel, qui doit être considéré comme acteur du changement, est moins ou pas informé.

Bien que l'action de communication interne soit progressivement développée au cours des dernières années notamment à partir du deuxième semestre de l'année 2005 grâce à l'enrichissement des structures centrales par de nouveaux profils de responsables et par conséquent par de nouveaux styles de management, le chantier de communication interne au niveau de Poste Maroc, et plus particulièrement au niveau régional reste ouvert dans la perspective d'une perfection de ce levier de management des ressources humaines.

Ce constat semble moins prévalent pour garantir le succès du processus de changement que vit actuellement Poste Maroc, notamment le projet de passage en Société Anonyme ainsi que les autres projets qui s'en suivent (restructuration, réorganisation par pôles, etc...).

La réussite d'un processus de changement dans une entreprise suppose un investissement de son personnel qui est le résultat de son implication et son adhésion aux objectifs et défis relevés par ce processus de transformation, cela ne peut être réalisé que par une bonne circulation de l'information et par conséquent une communication interne efficace. De ce qui précède, une grande question se dégage : peut-on réussir le changement à Poste Maroc sans une communication interne efficace ? Cette efficacité est à prendre avec beaucoup de vigilance, en effet, il ne s'agit pas de porter un jugement sur le

système déjà mis en place, mais de chercher cette efficacité sur le plan pratique, et de cela découle une autre question : est ce que les structures régionales sont à même de garantir l'efficacité de la communication interne et en conséquence, la réussite du changement ?

La réponse à ces questions est l'objet du présent travail dans lequel, on essayera d'apporter des éléments de clarification en vue de contribuer à l'amélioration du processus de communication interne au sein de Poste Maroc et plus précisément au niveau régional.

Partie I

Revue de Littérature

I- COMMUNICATION : ESSAI DE DEFINITION

La définition de la communication à évoluer avec le temps selon l'importance accordée à ce terme. En effet, au cours du 14^{ème} siècle le mot communication signifiait « participer à », ce n'est qu'au 16^{ème} siècle que le mot a engendré dans sa signification le sens de « partage d'une information » et par la suite le sens de « transmission ». Le terme n'est apparu dans le vocabulaire scientifique qu'au 20^{ème} siècle, ainsi « le petit Larousse » définit la communication comme « **le fait d'établir une relation avec autrui** » (1).

On peut donc déduire qu'il s'agit d'une relation basée sur un transfert d'informations, d'une part, (émission) et l'acceptation de ces informations d'autre part (réception). Ainsi, on peut emprunter la définition suivante : « **la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur** » (2).

II-COMMUNICATION INTERNE

La communication interne peut être définie comme « **un ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner un sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun** » (3).

De cette définition, il ressort trois constats :

- il s'agit d'actions et de pratiques ce qui revient à dire que pour avoir une communication interne réussie, il ne suffit pas qu'elle figure dans les référentiels de l'entreprise, mais elle doit être concrétisée sur le plan réel par des actions et via des instruments adéquats ;
- la communication interne fait intervenir l'individu, le groupe et l'organisation dans ce sens qu'elle met en relation l'individu et le groupe au service de l'organisation ;
- l'objectif est de développer l'efficacité individuelle et collective.

Il faut remarquer, aussi, que la communication interne se préoccupe à la fois de contribuer à la constitution d'un langage commun, de mettre les individus en relation les uns avec les autres et de leur diffuser des informations pertinentes pour faciliter et encourager l'échange.

(1) Sekiou, Blondin, Fabi, bayad, Peretti, Alis, Chevalier. Gestion des ressources humaines 2^{ème} édition, Ed Boeck 2004.

(2) Sekiou, Blondin, Fabi, bayad, Peretti, Alis, Chevalier. Gestion des ressources humaines 2^{ème} édition, Ed Boeck 2004.

(3) P. Detrie et C. Broyez. La communication interne au service du management, Ed. Liaison 2001.

III-OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION INTERNE

En examinant la littérature relative au domaine de la communication dans les entreprises, il apparaît que les motifs à la base d'une initiation des actions de communication interne sont multiples. En effet, dans une organisation donnée, on peut observer une variété d'échanges entre les différents acteurs, ainsi, on communique pour agir (ordres...) et réagir (compte rendu...), pour informer et s'informer, pour former, pour convaincre (justifier une action envisagée), pour restaurer la confiance (expliquer une action passée) ou pour le simple plaisir d'échanger avec autrui.

Partant du simple principe de toute organisation : se regrouper pour réaliser collectivement ce qu'un individu isolé ne peut accomplir, il s'avère de première vue qu'on est dans la logique de la division des tâches ce qui conduit à s'interroger sur la manière de faire en sorte que l'objectif général de l'organisation soit respecté, compris et réalisé malgré la répartition des tâches entre les participants et, le cas échéant, l'éloignement de ces derniers dans le cas des structures décentralisées. La réponse est bien sûr la communication interne.

Ainsi, on peut regrouper les missions de la communication interne selon les axes suivants ⁽¹⁾:

- Informer et expliquer ;
- Fédérer et motiver ;
- Animer la vie organisationnelle ;

1) INFORMER ET EXPLIQUER :

Tout en nuanciant entre communication et information, la communication interne à un grand rôle à jouer notamment dans l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les instructions de travail, les systèmes de rémunération et d'évaluation.... Cette information, accompagnée des explications nécessaires, constitue une réponse aux besoins du personnel en terme d'informations pertinentes et utiles pour se positionner d'abord dans le système et donner un sens à ses actions tout en sachant que ses efforts convergent vers l'objectif général de ce système.

2) MOTIVER ET FEDERER :

S'il l'on s'intéresse à l'aspect individuel de la motivation, toute personne souhaite être prise en considération sur le plan psychologique et professionnel. C'est dans cette logique que réside le défi à relever par la communication interne qui se doit de favoriser le dialogue en permettant à chacun de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer, et par conséquent modifier les habitudes et lutter contre la résistance aux changements.

(1) P.Morel. La communication interne, 2ème édition. Ed. Vuibert. 2002.

Aussi, la communication interne permet de fédérer l'ensemble du personnel, motivé au préalable et pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur, autour du projet d'entreprise.

3) ANIMER LA VIE ORGANISATIONNELLE :

En mettant en relation l'individu, le groupe et l'organisation, la communication interne crée une animation en engendrant des flux d'informations et en développant l'échange au quotidien entre les différents acteurs de l'organisations ce qui permet d'éviter le phénomène de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective.

IV-PRINCIPES DE LA COMMUNICATION INTERNE

Une fois mise en place, et pour un bon fonctionnement, la communication interne exige le respect de la part de tous les acteurs le respect de certains principes ⁽¹⁾ :

1) LA VOLANTE :

Les responsables doivent avoir la volonté de constituer une structure responsable avec un budget permettant d'honorer le plan d'actions.

2) LA TRANSPARENCE :

Elle fait partie des gages de succès. Cependant, il est évident qu'il n'est toujours possible de tout dire, il vaut, tout de même, mieux annoncer un délai précis pour être en mesure de parler de tel ou de tel sujet afin de ne pas perdre la crédibilité des managers.

3) LA CLARETE :

Dans toute entreprise, il existe des catégories de personnes différentes, en terme d'âges, de niveau socioprofessionnel, de formation, etc. la règle est de parler ou écrire clairement et de façon simple de manière à être compréhensible et accessible à tous et si possible agir de même.

4) LA RAPIDITE :

En vue d'éviter bruits ou les rumeurs, il faut veiller à ce que l'information parvienne rapidement aux destinataires. Les employés qui découvrent une information concernant leur entreprise par l'extérieur, par la presse ou tout autre moyen ont toujours une réaction négative. L'information qui anticipe est toujours mieux perçue.

(1) P.Morel. La communication interne, 2ème édition. Ed. Vuibert. 2002.

5) LE LONG TERME :

Une politique de communication interne doit être pensée à long terme, au minimum une année et plus si possible. Le changement demande du temps, et les évolutions sont lentes.

6) LA TENACITE :

Compte tenu des critères précités, il est évident qu'il faut aussi faire preuve de persévérance pour faire passer les messages et obtenir les réactions souhaitées en retour. Il ne s'agit pas de matraquer les esprits par la répétition de messages mais plus tôt de s'assurer que le message ait touché la totalité de la cible surtout pour les entreprises à effectif important.

7) ECOUTE ET ECHANGE :

Pour atteindre les objectifs de la communication interne, il est indispensable d'être à l'écoute du personnel et développer l'échange. Ainsi, le personnel est considéré comme un client dont les attentes sont à satisfaire.

8) ANTICIPATION :

L'anticipation est l'attitude qui évitera une grande partie de mauvaises surprises toujours possibles, c'est le meilleur moyen pour gérer l'information. C'est aussi un excellent moyen de faire face aux événements dont on peut mieux définir les objectifs et les moyens de communication.

V- CONTENU DE LA COMMUNICATION INTERNE

En cohérence avec les objectifs et les missions de la communication interne, le contenu de cette dernière doit rapporter des éléments d'information concernant essentiellement deux volets importants à savoir : le fonctionnement et la stratégie d'entreprise, d'une part, et les dispositifs de gestion des ressources humaines ⁽¹⁾.

(1) J.M. Le Gall. La gestion des Ressources Humaines. Ed.Puf. 1992.

1) LA COMMUNICATION SUR LE FONCTIONNEMENT ET LA STRATEGIE :

La communication interne doit contribuer à expliquer la stratégie, les projets, de l'entreprise, ses contraintes et moyens. C'est dans et par l'entreprise que le personnel doit apprendre les faits et décisions qui engagent notamment son avenir. Elle doit aussi favoriser par ses actions la compréhension de l'organisation et particulièrement l'interdépendance de ses fonctions et activités, en situant le travail de chacun dans l'activité globale ainsi que sa contribution au résultat final.

2) LA COMMUNICATION SUR LES DISPOSITIFS DE GRH :

A ce niveau, la communication interne doit informer chacun des membres de l'organisation sur tous les dispositifs de gestion de carrière, des rémunérations, de la formation et de l'orientation professionnelle. Le personnel doit connaître et comprendre ces politiques.

La gestion prévisionnelle des emplois doit prévoir des actions d'information sur les métiers de l'entreprise, notamment ceux vers lesquels la mobilité doit orienter le personnel. Des informations sur leur contenu ainsi que les moyens d'y accéder permettent d'offrir au marché interne du travail une certaine visibilité donnant ainsi aux employés la possibilité de s'engager dans des opérations de reconversions ou d'anticiper des mobilités ou des formations adéquates.

Aussi, avec le développement des systèmes de rémunération, et pour que les finalités de ces systèmes soient comprises, il devient exigeant de prévoir une forte communication sur les critères d'intéressement, les calculs et éventuellement les changements effectués surtout dans le cas où les éléments de rémunérations sont variables et réversibles. Cette communication a une vocation à motiver les bénéficiaires.

VI-ETENDUE ET LIMITES DU CHAMP DE LA COMMUNICATION INTERNE :

En se basant sur la question de Harold Lasswell « Qui dit quoi, par quel canal, à qui, avec quels effets », Le champ d'application de la communication interne peut être étudié ainsi ⁽¹⁾:

1) LA CIBLE DE LA COMMUNICATION INTERNE

La communication interne n'intervient qu'à l'intérieur de l'organisation. Cette évidence la différencie de la communication externe.

(1) P. Detrie et C. Broyez. La communication interne au service du management, Ed. Liaison 2001.

2) LA COMMUNICATION INTERNE ET COMMUNICATION OPERATOIRE

La communication interne n'a pas à intervenir dans la communication opératoire (minimum d'information pour assurer le travail quotidien). Elle ne peut se substituer à la transmission quotidienne et permanente de consignes de travail. Une organisation sans communication interne peut exister mais pas une organisation sans communication opératoire.

3) LA COMMUNICATION INTERNE ET COMMUNICATION SOCIALE

La fonction la communication interne n'a pas à intervenir à priori dans les relations sociales telles qu'elles sont aujourd'hui pratiquées par les partenaires sociaux. Cela repose sur le fait que les relations sociales engagent la politique sociale de l'entreprise et que la communication interne n'a pas habituellement délégué à négocier les salaires, les conditions de travail....

4) LA COMMUNICATION INTERNE ET INFORMATION

La communication s'est développée historiquement à partir de la fonction information qui recouvre tout ce qui est actualités concernant la vie de l'organisation. L'information constitue l'un des sens transitifs de la communication : faire connaître quelque chose à quelqu'un. Les deux fonctions doivent être dissociées.

5) LA COMMUNICATION INTERNE ET ORGANISATION

La communication interne a des rapports très étroits avec la fonction organisation, même de dépendance car elle est à son service. Elle a pour mission aussi bien de pallier les cloisonnements issus des nécessaires structuration et localisation des activités que d'apporter à l'organisation les dispositifs d'échange indispensables à son bon fonctionnement.

Même s'il s'agit d'un rôle palliatif, la communication interne à un domaine d'intervention très vaste dans ce sens en créant et en animant les structures d'échange pour compenser le pouvoir structurant de l'organisation.

6) LA COMMUNICATION INTERNE ET VALEURS DE L'ENTREPRISE

La communication interne intervient dans le champ de l'identité de l'entreprise. Il s'agit d'une composante culturelle de la fonction qui concerne trois volets : la communication sur les enjeux (appropriation), sur le climat de l'entreprise (état) et les comportements en équipe.

VII- PLACE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS L'ORGANIGRAMME :

Le débat sur cette question a fait couler beaucoup d'ancre sans pour autant aboutir à une conclusion de commun accord. En effet, selon l'histoire des organisations, et comme il a été déjà avancé dans le présent rapport, la fonction communication interne peut être rattachée à l'un des trois pôles à savoir, la Direction Générale, la Direction Communication et la Direction des Ressources Humaines. Chaque option présente des avantages et des inconvénients ⁽¹⁾.

1) RATTACHEMENT A LA DIRECTION GENERALE :

C'est un meilleur moyen pour saisir dans la continuité les priorités stratégiques que la communication interne doit accompagner et de les nourrir au fur et à mesure de leurs évolutions. En nouant des liens étroits avec les responsables de la direction Communication et la Direction des Ressources Humaines, c'est une situation idéale pour donner toute l'efficacité à cet outil.

La difficulté réside dans le fait de réussir d'être ouvert à l'entreprise, d'être accepté par les différentes composantes (entités et personnel) et de ne pas donner le sentiment d'être « la voix de son maître ».

2) RATTACHEMENT A LA DIRECTION COMMUNICATION :

Une connivence existe par le partage des techniques professionnelles. En général, le lien avec la Direction Générale est plus direct, l'information sur les stratégies et les résultats est plus immédiate. Dans cette optique, le Directeur de la Communication ne doit pas se considérer exclusivement comme un Directeur de communication externe. Si c'est le cas, la communication interne n'existera que pour faire en interne la communication de la communication externe.

La communication interne et externe ne recouvrent pas les mêmes objectifs, les budgets ne sont pas les mêmes, et pourtant les deux doivent être engagées en parallèle.

3) RATTACHEMENT A LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES :

La communication interne est au plus proche des équipes qui sont en relation avec le personnel. Une partie importante de ce qui fait son travail sont directement disponible. On se concentre sur les besoins des collaborateurs. On risque de s'éloigner de la réalité commerciale et stratégique, ce qui nécessite un effort supplémentaire pour intégrer le point de vue de la Direction Générale et les directions opérationnelle.

(1) P.Bloch et R.Habadou. Entre marketing et management : la communication interne. Ed. Demos.2003.

(1) P.Morel. La communication interne, 2ème édition. Ed. Vuibert. 2002.

(1) J.M. Le Gall. La gestion des Ressources Humaines. Ed.Puf. 1992.

La responsabilité de la communication interne est habituellement partagée entre la Direction communication et celle des Ressources Humaines. En pratique, une partie de la gestion des ressources humaines repose sur la finesse et la pertinence des programmes de communication interne. Les avis sont partagés pour savoir laquelle des deux directions devrait gérer de tels programmes, par exemple l'accueil des nouveaux employés est-il de la responsabilité de la direction de communication ou de la direction des ressources humaines ? La réponse est double, en effet, les ressources humaines intègrent l'employé dans sa structure de travail et lui font partager les valeurs de l'entreprise ; la communication lui transmet l'image de l'entreprise et essaie d'en faire un ambassadeur permanent.

Quelque soit sa place dans l'organigramme, une partie de la communication interne consiste à mettre son expertise au service des secteurs opérationnels ou fonctionnels. C'est dans ces prestations d'aide et de conseil qu'elle pourra juger de quelle manière ses initiatives sont diffusées. Elle va rendre service et faire reconnaître ses compétences.

C'est un métier transversal, et son bon fonctionnement dépendra d'abord de l'équilibre que la communication interne aura réalisé entre les logiques des ressources humaines, centrées sur les besoins interne, et les logiques de la communication externe, plutôt centrées sur les besoins du marché.

Le talent de la communication interne consiste donc à appréhender cette double nature et à se mettre au service de toute l'entreprise.

VIII- FORMES DE LA COMMUNICATION INTERNE :

Dans toute Organisation, il y a réel besoin de messages simples et cohérents reliant le management au personnel, le personnel au management et les membres du personnel entre eux. Ainsi, selon ce constat, on peut distinguer trois types de communication interne : la communication descendante, la communication ascendante et la communication transversale ⁽¹⁾.

1) LA COMMUNICATION DESCENDANTE :

La communication descendante est, par définition, celle qui part de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés en passant par le relais des cadres ou par des outils écrits globalement, comme le journal de interne par exemple. Elle répond à une première fonction pratiquement obligatoire qui est la diffusion des informations règlementaires. Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers un support également obligatoire constitué par des tableaux ou panneaux d'affichage. En général, on y trouve le règlement intérieur, les mesures de sécurité, les notes de service et les documents émanant des délégués syndicaux et du comité de l'entreprise. La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même. C'est un outil de management tout à fait positif s'il reste en permanence au service du personnel afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont effectivement pris en considération et de leur permettre de se situer dans l'organisation ; aussi doit-elle demeurer crédible et utiliser les moyens les mieux adaptés.

Ces derniers sont multiples et les coûts sont souvent limités. Ils peuvent être des notes de service, lettres et circulaires, tableaux d'affichage, discours du directeur général, rapport annuel, réunion formelles (conventions)....

La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Toutefois, mettre en place une communication interne uniquement descendante sans laisser au personnel la possibilité de s'exprimer ne serait pas raisonnable. Les informations remontant aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter les conflits, voire des situations de crise. La communication descendante n'est pas donc suffisante.

2) LA COMMUNICATION ASCENDANTE :

A l'inverse de la précédente, la communication ascendante part de la base pour remonter vers la hiérarchie en passant toujours par le relais de l'encadrement. Elle peut être provoquée ou spontanée. Elle peut renseigner la hiérarchie par des questions qui reflètent les préoccupations et attentes du personnel et peut se manifester sous forme de revendications et contestations.

(1) P.Morel. La communication interne, 2ème édition. Ed. Vuibert. 2002.

Elle peut revêtir plusieurs aspects ; Elle est **formelle** lorsqu'elle est structurée et que l'on reconnu l'émetteur et le récepteur, et **informelle** lorsqu'elle n'est structurée mais que l'on peut identifier émetteur et récepteur. Quant elle n'a ni structure ni émetteur ni récepteur connu, il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur. Elle est appelée **spontanée** quant elle n'est suscitée par une information descendante, et **provoquée** si elle répond ou fait suite à l'information descendante. On l'appelle aussi **feed-back** lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une décision prise.

Le contenu de la communication ascendante peut se rapporter aux composantes de l'entreprise (activité, organisation, situation, produits ou services...) comme il peut concerner l'environnement professionnel de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents...).

Les principaux outils de la communication ascendante sont les notes, rapports, compte- rendus, boites à idées, certaines rubrique du journal interne(courrier des lecteurs), entretiens individuels ou collectifs, conférences/débats, messagerie et les enquêtes et sondages.

L'efficacité de ces outils est conditionnée par la prise en considération des informations remontées et éventuellement par des récompenses morales et/ou matérielles. Par exemple, si l'on prend les boites à idées comme outil de communication ascendante, disposer des urnes en différents endroits de l'entreprise ne garantie pas nécessairement son leur succès. Encore faut-il informer le personnel que durant une période donnée, une consultation va être mené dans l'entreprise sur un thème précis et là la méthode peut être utile. Ainsi, on expliquera aux employés que chacun d'eux peut émettre une suggestion sur ce thème et on ajoutera que le dépouillement sera réalisé à telle date et que les trois suggestions retenues seront récompensées.

3) LA COMMUNICATION TRANSVERSALE :

On l'appelle aussi communication interactive. Elle découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'elle les complète. C'est souvent lors de réunions fortuites ou de rencontres informelles que les échanges les plus riches se produisent.

Cela étant, la communication interactive peut faire appel à des outils employés par les autres types de communication selon l'objectif qu'on leur attribue. Dès lors qu'on offre aux employés la possibilité de dialoguer soit avec l'émetteur de l'outil soit avec les membres d'autres services, on favorise l'échange, ainsi un outil considéré, à priori, comme appartenant à la communication descendante peut devenir un support d'échange.

(1) P.Morel. La communication interne, 2ème édition. Ed. Vuibert. 2002.

C'est le cas, par exemple, du journal interne qui, si l'on prévoit d'ouvrir fréquemment une ou plusieurs rubriques au personnel sans pratiquer de censure, le journal peut devenir un instrument de dialogue.

Un autre moyen, fruit des nouvelles technologies, l'intranet où l'on peut intégrer plusieurs rubriques informant sur les actualités de l'entreprise, les annonces de stages ou de vacance de postes, le répertoire de l'entreprise etc. A travers ce moyen, un flux important d'échange peut être créé. Mais il faut procéder avec méthode : Informer et former le personnel sur cet outil, assurer une mise à jour assez fréquente et garantir des réponses aux questions posées.

Par ailleurs, il faut tenter de gérer les informations qui s'échangent dans des lieux où la communication interactive se développe le plus comme les cafétéria, les restaurant..., afin de faire face aux rumeurs. Une rumeur est une apparence d'information dont l'émetteur et le récepteur sont ignorés et qui s'est amplifié et déformée à cause de sa non gestion. Elle traduit une frustration due à une décision quelconque ou un changement.

Une entreprise qui communique peu est beaucoup plus fragile face à la rumeur. Pour la juguler, il faut essayer d'identifier son origine et d'apporter des éléments justificatifs et probants sur son inexactitude.

IX- LES OUTILS DE LA COMMUNICATION INTERNE :

Les outils de la communication interne, comme on vient d'évoquer dans la section précédente sont multiples. L'adoption de tel ou tel outil dépend de l'objectif visé et de la cible concernée. On va dresser la liste de ces outils selon les formes de communication précitées ⁽¹⁾.

1) OUTILS DE LA COMMUNICATION DESCENDANTE :

Ces outils permettent de renforcer l'intérêt du personnel pour son travail. On peut distinguer les rubriques suivantes :

A- Outils pour Former et Informer :

Dans cette rubrique on trouve les outils suivants :

- **Le Livret d'accueil** : il s'agit sans doute du premier outil de cette rubrique en terme d'utilité et de nécessité. Un livret d'accueil exhaustif contient les informations suivantes :
 - Le rappel de la politique Général d'emploi ;
 - La présentation de Direction des Ressources Humaines ;
 - Informations liées à l'emploi : conventions collectives de référence, conditions d'embauche, horaire de travail, possibilité d'évolution de carrière, mutations et promotions, absences et congés, etc.
 - Informations concernant les rémunérations : politique salariale, modes et dates de paiement, éléments de rémunération, déclaration fiscale annuelle, etc.
 - Informations concernant les avantages sociaux ;
 - Informations concernant la politique de formation : informations obligatoire compte tenu des cotisations au fond de formation (OFPPT).
 - Quelques informations utiles : frais de déplacement, participation aux frais de transport, avances sur salaires, changement de situation personnelle, informations pratiques sur la sécurité ;
 - L'organigramme de l'entreprise : un organigramme est une pérennité limitée, donc s'il est nominatif, il faudra l'actualiser fréquemment. Pourvu qu'il soit indissociable de l'ensemble du livret, c'est tout le livret qu'il faudra refaire. Cela signifie que s'il on veut pouvoir modifier certaines parties comme les données salariales ou l'organigramme, le livret d'accueil devra prendre la forme d'un reliure à anneaux, dont on rééditera les fiches une par une selon les besoins.

(1) P.Morel. La communication interne, 2ème édition. Ed. Vuibert. 2002.

(1) Synthèse des travaux réalisés par les élèves de PIESTO/CNAM.

- **La plaquette institutionnelle** : elle est destinée à la fois à l'externe et à l'interne. Lorsque l'entreprise ne dispose pas d'un livret d'accueil, la plaquette peut servir de palliatif. Cependant, les informations qu'elle comporte sont loin d'être aussi nombreuses et pratiques que celles du livret. On y trouve principalement : historique, organisation, réalisations, dirigeants, esprit ou éthique de l'entreprise, implantation régionale.
- **Le journal d'entreprise** : il constitue le lien entre les membres du personnel et crée et renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le journal interne reflète la vie de l'entreprise (activités économiques et sociales, nouvelles des clients, des fournisseurs, résultats obtenus, etc). le journal d'entreprise bien qu'il soit un outil de la communication descendante par excellence, néanmoins un journal idéal est celui qui deviendra à plus ou moins brève échéance interactif en offrant au personnel la possibilité de s'exprimer dans ses colonnes. A ce moment, il participera pleinement au développement de la communication interne.
- **Les Bulletins d'information, Lettres, notes et circulaires** : Pour les bulletins, ils peuvent émaner de plusieurs sources, et être destinés uniquement à l'interne. Ils ont des périodicités variables et un caractère d'actualité. Ils sont de réalisation simple et peu coûteuse et comportent rarement plus de quatre pages. S'il y a plusieurs bulletins, il faut veiller à ce qu'ils soient en bonne cohérence. Concernant les lettres, notes et circulaires, ce sont des documents d'opportunité à utiliser cas par cas selon les besoins.
- **Le panneau d'affichage** : Etant obligatoire, ce type doit accueillir les informations de la Direction des ressources humaines, des délégués syndicaux et du comité d'entreprise. On y trouvera donc une majorité d'informations réglementaires, de notes et de circulaires...

B- Outils pour mobiliser :

“La mobilisation c'est d'abord le résultat d'une adéquation satisfaisante entre la nécessité et les besoins affichés par l'entreprise d'une part, et les attentes et ambitions individuelles exprimées ou ressenties d'autre part. Aucune entreprise ne peut réussir sa mobilisation sans une implication profonde et directe de ses dirigeants”⁽¹⁾. Parmi ces outils, on trouve :

- **Les journées portes ouvertes** : On peut leur donner une vocation externe ou interne. Dans le dernier cas, ces journées sont décidées par la Direction Générale ou la Direction communication (ou une structure équivalente). Elles visent à faire découvrir l'entreprise dans sa globalité à chaque salarié, tout en facilitant des rencontres et des échanges. Peu coûteuses, elles sont très efficaces et bénéfiques pour le climat interne.

(1) Synthèse des travaux réalisés par les élèves de l'PIESTO/CNAM.

- **Les réunions** : dans le cadre de la communication descendante, les réunions sont formelles et visent à diffuser une information collective. Il en est une qui revêt une importance particulière, c'est la convention annuelle. Son but est de faire le bilan de l'exercice passé, d'annoncer les perspectives et objectifs et d'apporter une conviviale aux relations interpersonnelles.
- **Le discours du Directeur Général** : le personnel souhaite reconnaître un chef. Le discours du président répond notamment au besoin de reconnaissance du personnel par le chef ou la hiérarchie supérieure. Il peut être diffusé par écrit ou enregistré en vidéo. Cette dernière option de diffusion, en exploitant le pouvoir de fascination qu'exerce l'image télévisuel, est d'une grande portée.

2) OUTILS DE LA COMMUNICATION ASCENDANTE :

Pour ces outils, ils visent à favoriser la remontée de l'information. Aucun support ne peut remplacer un déficit de contact direct. La communication ascendante marque l'attention et la disponibilité envers autrui. Elle permet d'avoir en retour une connaissance réelle des problèmes posés et, par la suite, la recherche effective des réponses les plus satisfaisantes. Elle s'appuie sur les outils suivants :

A- Outils pour enquêter :

- **Les enquêtes et sondages** : ce sont les moyens les plus courants pour mener un audit préalable à la mise en place d'une politique de communication. Ces enquêtes et sondages d'opinions permettent d'apprécier la qualité du climat interne. Ils répondent à des questions de genre : Quelle est la perception de l'image en interne ? Quels sont les outils de communication interne existants ? sont-ils appréciés ? Quelles sont les attentes du personnel en matière de communication interne ? les cadres sont-ils de bons relais d'information ?

Il est indispensable que les résultats des enquêtes et sondages soient diffusés et que les mesures qui en découlent soient annoncées.

B- Outils pour stimuler :

- **Les groupes de progrès ou Cercles de qualité** : cet outil appartient aussi bien au domaine de la communication ascendante que celui de la communication interactive. Il s'agit de petits groupes de 5 à 10 personnes qui fonctionnent en permanence sur la base de volontariat. Ils se réunissent régulièrement à l'initiative d'un membre qui agit en qualité d'animateur pour étudier et analyser toutes les solutions susceptibles d'améliorer la qualité dans tous les domaines de l'entreprise.

Cet outil offre au personnel un potentiel d'exploitation très intéressant et très motivant car il lui permet de participer dans un contexte assez formel. Aussi, permet-il à l'entreprise de bénéficier des gains de productivité liés à l'amélioration de la qualité.

Les groupes déposent leurs propositions aux dirigeants qui procèdent à leur examen à la récompense des meilleures propositions au cours des manifestations en interne.

- **Les Boîtes à Idées :** Elles peuvent être très utiles à condition d'en respecter parfaitement le principe. Il faut informer le personnel de leur mise en place, fixer une mission ou des objectifs, relier cette mission à un thème, attribuer une durée de vie assez brève, promettre de récompenser les meilleures suggestions et mettre en pratique les propositions retenues.

3) OUTILS DE LA COMMUNICATION TRANSVERSALE :

Ces outils permettent d'établir la communication entre services et de rapprocher ce que la spécialisation a tendance à séparer.

Etant donné que la communication transversale découle de la communication descendante et ascendante, certains outils dépendant de ces dernières peuvent être empruntés dans le cadre de la communication transversale comme le journal interne et les réunions.

A ces outils on peut ajouter **l'intranet** qui facilite et accroît considérablement l'échange informationnel de tous types entre les collaborateurs. Il favorise le travail coopératif et la coordination de projet et rend l'entreprise plus réactive et donc plus performante.

En Outre, il existe un des outils les plus importants permettant de susciter l'intérêt et d'impliquer l'ensemble du personnel, c'est le **projet d'entreprise**. On peut lire dans la définition du projet d'entreprise donnée par *Hervé Serieyx* **"il dote l'entreprise d'un cap. Il utilise la capacité de contribution de tous pour bâtir une « cathédrale » en commun, un défi qui justifie qu'on se bat pour la qualité totale, l'innovation la vitesse. Il propose aux salariés démotivés des causes qui les mobilisent, où chacun peut trouver l'occasion de se réaliser et donc de situer sa propre aventure dans celle de l'entreprise"**.

Comportant des facteurs de motivation individuelle et collective pour chacun des membres du personnel, il contribue fortement à développer le fameux sentiment d'appartenance qui lui-même crée une émulation positive. Pour fonctionner avec succès, le projet d'entreprise doit être compréhensible par tous, simple, concis, réaliste et ambitieux à la fois, il doit s'adresser à l'objectif de chaque employé et contribuer à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'élaboration du projet d'entreprise reprend, dans les grandes lignes, la même méthodologie que celle suivie pour l'élaboration de la stratégie de communication ; Ainsi, après avoir dresser un état des lieux, un schéma de départ est établi lequel sera présenté sous forme de propositions aux employés qui le discutent, l'étudient le font évoluer.

La mise en forme finale est effectuée par la direction en prenant en considération les aménagements apportés par le personnel au cours des discussions.

La diffusion du projet d'entreprise peut prendre plusieurs formes :

- Document écrit : journal d'entreprise, affichage.
- Projection vidéo en réunion ;
- Organisation d'une grande convention.

Si l'entreprise est dispersée géographiquement, il faut éviter que les sites éloignés du siège soient impliqués avec retard. Il est important que chacun soit conscient qu'il peut et doit participer afin que le projet devienne l'expression de tous.

Dans la poursuite de réalisation du projet de base, un ensemble de mini projets émergera, et qui, additionnés les uns aux autres, permettront d'atteindre le but final, à condition qu'ils restent tous en cohérence. Grâce à ce système de dynamisme perpétuel, toute l'entreprise du haut en bas de la hiérarchie travaille en commun vers un même objectif. Il faudra donc en permanence :

- Etre à l'écoute pour collecter l'information ;
- Entretenir l'information du personnel par un système de relais ;
- Former et stimuler les cadres à relayer l'information ;
- Adapter le discours aux divers interlocuteurs.

Après avoir essayé de toucher à l'ensemble des aspects concernant la communication interne, il convient de traiter dans la section suivante le moyen permettant la mise en pratique de tout ce qui a précédé et de la politique de communication en général. Il s'agit bien évidemment du plan de communication.

X- LE PLAN DE COMMUNICATION : OUTIL DE BASE :

Le plan de communication interne est la traduction opérationnelle de la stratégie en la matière. C'est un instrument de management dont l'objet est de mettre en œuvre la politique de communication interne de l'entreprise sous forme d'actions cohérentes et ordonnées entre elles ⁽¹⁾.

1) Elaboration du plan de communication interne :

L'élaboration du plan de communication passe par plusieurs étapes à savoir :

2) Inventaire de l'existant et analyse des besoins :

Un état de lieu exhaustif et approfondi est souhaitable avant l'élaboration du plan. Cependant, si pour des raisons de budget, de calendrier ou d'opportunité cet audit n'est pas possible, la liste des questions suivantes peut servir comme guide d'analyse.

- **Qui est informé ? sur quoi ?**

La tendance générale a été longtemps élitiste : le sommet de la pyramide hiérarchique est privilégié en matière d'information. Il convient de dresser un inventaire détaillé de ce que chaque type d'employé reçoit comme information.

- **Quelles sont les attentes des différents acteurs ?**

Il faut analyser non seulement les attentes manifestes, mais aussi les attentes latentes (considération, reconnaissance, participation, etc.)

- **Y a-t-il des blocages dans la circulation de l'information ?**

Les freins peuvent être de nature structurelle (centralisation), managériale (mode de commandement, d'évaluation) ou individuelle.

- **Quels sont les points forts et les points faibles de la communication interne ?**

Ce point se rapporte aux actions menées au préalable : supports existants, manifestations ou opérations de communication interne, audit... Leur impact éclairera utilement le futur plan. En leur absence, il faut enquêter rapidement auprès des directeurs ou chefs de services.

. (1) P. Detrie et C. Broyez. La communication interne au service du management, Ed. Liaison 2001

3) **Définition des objectifs de la communication interne :**

Il s'agit de dresser la liste des objectifs, comme on vient de citer dans les sections précédentes, et d'une manière générale, on peut trouver les objectifs suivants :

- Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise ;
- Répondre aux besoins de formation des gens ;
- Expliquer l'entreprise et ses finalités ;
- Gérer une identité d'entreprise, une culture commune ;
- Aider le management à animer son équipe ;
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information ;
- Informer le personnel avant l'extérieur ;
- Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion ;
- Préparer le personnel à des changements d'organisation ;
- Décloisonner ;
- Mobiliser les énergies de chacun, dynamiser ;
- Etablir un climat de confiance ;
- Situer la contribution de chacun au fonctionnement de l'entreprise ;
- Renforcer la considération et le respect mutuel ;
- « vendre » l'entreprise aux employés ;
- Accompagner la mise en place d'un projet transversal ;
- Permettre à chacun de s'exprimer ;
- Faire circuler l'information ;
- Favoriser les coopérations ;
- Former le personnel à la communication ;
- Favoriser l'initiative et l'autonomie ;
- Eviter la circulation des rumeurs ;

4) **Contenu de la communication :**

Cette étape consiste en la définition des messages, des représentations et des images que l'entreprise souhaite diffuser, ainsi que les comportements qu'il convient d'encourager. C'est la traduction concrète des aspects de la communication présentés précédemment.

5) **Sources et cibles : qui parle à qui ? :**

- **Les sources** : la source d'information peut être interne ou externe. La direction est la source la plus importante en volume et en poids stratégique. C'est la première source d'information de l'entreprise auprès de laquelle s'alimente le responsable de la communication interne. Mais d'autres sources peuvent être sollicitées : un service, un site, une fonction.

La communication interne a également une mission de recherche d'information auprès d'agents extérieurs : collectivités locales, expert, concurrents...

Quelle que soit la source d'information, le responsable de la communication interne doit toujours vérifier la fiabilité des informations recueillies.

Le plan de communication doit s'inscrire dans le fonctionnement global de l'entreprise. Certains documents peuvent servir de référence :

- la stratégie générale de l'entreprise ;
- les audits ou enquêtes déjà menés ;
- les éléments relatifs à des actions spécifiques pendant la période couverte par le plan : plan qualité, restructuration, opérations sécurité....
- Le budget alloué à la communication ;
- Le plan de formation : préoccupations de l'entreprise (compétences) et des employés (attentes).

- **Les cibles :**

- **Qui veut-on toucher ?** l'encadrement, la maîtrise, la base, un site, un service ou une fonction ? Le choix du canal (note, journal, intranet,...) répond à cette exigence de ciblage. Mais les cloisons entre cibles ne sont pas parfaitement étanches, ce qui crée un terrain favorable pour l'émergence de rumeurs qui rapportera des informations plus ou moins fidèlement au large public.

- **Quelles sont les caractéristiques de la cible ?** il s'agit d'identifier le nombre de personnes concernées par l'information, leur localisation géographique, leur taux d'exposition aux médias de l'entreprise, leur connaissance antérieure du sujet, leur culture, leur langage et si possible leur sensibilité au sujet traité.

Il peut être également profitable d'identifier les leaders d'opinion, les canaux d'information perçus comme légitimes sur le sujet par la cible, à titre d'exemple, pour annoncer une communication sur la mobilité, il faut au préalable analyser la communication parallèle ou antérieure des syndicats ; La mobilité est-elle présentée comme une opportunité ou une sanction ? Les avantages et limites ont-ils été évoqués de façon objective et complète ?

6) **Choix des outils et des actions :**

Les critères de choix sont nombreux : impact, mémorisation, qualité de la réception, coût, délai, non déformation du message, précision de la cible, possibilité de feedback... ce point revient à traiter l'objectif attendu par l'utilisation de chaque outil qu'on a présenté précédemment dans la section relative aux outils de la communication interne.

De ce qui précède, on constate l'importance stratégique de la communication interne dans toute entreprise. Cependant, l'existence d'une structure de communication interne avec tout ce qui suit, et dont on a parlé tout au long des sections précédentes, ne constitue pas une garantie suffisante pour la réussite du processus de communication interne dans la mesure où il existe plusieurs limites qui entravent cette réussite.

La section suivante concernera, à titre d'information dans l'éventualité d'évitement, les limites à la communication interne.

XI- LIMITES A LA COMMUNICATION ⁽¹⁾:

1) Limites en général :

A- Lenteur :

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins. Toutefois, on peut trouver bon nombre de dirigeants qui ne transmettent par l'information disponible en temps réel afin de faire disparaître les bruits de couloir, les fausses nouvelles de façon à ce que chaque employé se sente plus impliqué, rassuré et motivé. Bien que la lenteur soit justifiée du point de vue des dirigeants, mais il reste tout de même inadmissible que, par exemple, pour une entreprise dispersée géographiquement, l'information mette trois heures pour diffuser l'information au niveau du siège et une semaine pour être diffusée au niveau des sites.

B- Désinformation :

Presque quotidiennement, dans le travail ou ailleurs, l'on est confronté à des informations qui paraissent fausses et mensongères ou au phénomène de la « désinformation ». Cette dernière peut être définie ainsi : « *c'est une action particulière ou continue qui consiste, en usant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir* ». Elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de la réalité.

C- Rumeurs :

La rumeur apparaît comme un problème associé au besoin d'information de la part des employés. Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation s'échangent entre eux des messages pour comprendre et interpréter négativement le milieu dans lequel ils évoluent. Les communications qui se manifestent souvent sous forme de rumeurs s'amplifient par des échanges d'opinions que l'on tend à considérer de plus en plus comme des faits provoquant ainsi la démotivation du personnel. Lorsque la rumeur est en marche, il est très difficile de l'arrêter. Les spécialistes en rumeur proposent des mesures préventives de base qui vont de l'anticipation des rumeurs jusqu'à la surveillance des effets possibles. Ils formulent également des stratégies pour gérer la rumeur existante. Quelle que soit la stratégie adoptée pour combattre la rumeur, elle présente un risque. L'essentiel est de traiter les rumeurs comme une menace sérieuse et d'essayer de neutraliser les incertitudes qui peuvent l'alimenter.

(1) Sekiou, Blondin, Fabi, bayad, Peretti, Alis, Chevalier. Gestion des ressources humaines 2ème édition, Ed Boeck 2004.

2) Limites Individuelles:

A- Interférence :

Il s'agit de phénomènes qui se rattachent aux valeurs et aux limites humaines présentes dans le milieu de travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris tel qu'il a été expédié par l'émetteur. On fait allusion plus particulièrement aux relations individuelles entre les supérieurs hiérarchiques avec leurs collaborateurs, et qui ont une influence directe sur le climat du travail.

B- Pouvoir :

Les limites individuelles se précisent davantage lorsque le jeu de pouvoir apparaît dans l'organisation. En effet, l'émetteur, ne désirant pas partager toutes ses informations, filtre quelques informations afin de conserver un sentiment de supériorité et de garder son pouvoir. En outre, certains experts, possédant des connaissances que les autres n'ont pas, cherchent à se tailler un territoire où chacun individuellement serait tranquille et où il pourrait être reconnu comme expert en fournissant au compte-gouttes l'information susceptible d'être nécessaires à ses collègues de travail. La rétention de l'information reste un signe de pouvoir.

C- Perception :

La perception représente souvent une limite majeure, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. Elle dépend des expériences passées et du vécu actuel de chaque personne. La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent entendre. L'information qui ne correspond pas à leur attente a tendance à être rejetée. Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, son expérience, sa formation ou selon ce qu'il a cru voire, entendre ou sentir. Ainsi, si ces éléments sont défavorables par rapport à l'émetteur de l'information, il y a de fortes probabilités que l'employé rejette, même inconsciemment, le contenu de la communication. Dans le cas contraire, le récepteur est susceptible d'accepter toute l'information communiquée, c'est ce qu'on appelle « l'effet halo ».

D- Attitudes :

Les attitudes peuvent se définir comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose. Elles peuvent former un ensemble de jugements et de tendances poussant l'individu à agir dans un tel ou tel sens en situation de communication. Certaines attitudes influencent temporairement le comportement alors que d'autres marquent profondément, voire définitivement, la vie de l'individu.

Les attitudes peuvent être d'ordre individuel ou collectif ou encore de nature consciente ou inconsciente. Dans tous les cas, il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication. Les individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois il est

difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de rejet, etc., pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication. Cette difficulté est due aux événements émotionnels tels que la peur, l'évaluation hâtive, l'inattention, qui peuvent bloquer le processus de communication.

3) Limites Organisationnelles :

A- Facteurs pouvant modifier le message :

La circulation de l'information dans l'organisation s'avère difficile quant elle se heurte à la déformation de l'information originale. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune de ces étapes le message subit une modification plus ou moins importante. La modification peut être due aux facteurs suivants :

- le court-circuitage de l'information par les responsables ;
- le nombre de niveaux hiérarchique par lesquels les messages passent ;
- le nombre de groupes socioprofessionnels ;
- l'intérêt porté au message ;

B- Résultats de la modification :

Il en résulte que le récepteur reçoit au bout de la chaîne un « squelette » du message. L'effet de cette chaîne sur le message dépend de la taille et de la structure de l'organisation. Généralement, les grandes organisations établissent des structures qui régularisent les relations de pouvoir en définissant les champs et les conditions d'exercice, mais il est probable que la multiplication des niveaux hiérarchiques affaiblisse le message à mesure qu'il se diffuse : par exemple, il est possible que le message soit bloqué au niveau cadre intérimaire soit parce qu'ils perçoivent mal le message le perçoivent bien ne communique pas efficacement. La tendance à aplatir la hiérarchie à l'avantage de permettre la circulation rapide de l'information et de renforcer l'exactitude du message.

4) Limites Sémantiques :

A- Facteurs d'interférence :

De multiples facteurs liés au langage utilisé agissent négativement sur la compréhension du message. Ces facteurs sont le vocabulaire inadéquat, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, le défaut d'agencement des idées, les phrases mal choisies, le ton élevé de la voix, les mouvements incompréhensibles du corps, etc. ces facteurs ajoutés à des différences de niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur, à l'imprécision des mots, à la méconnaissance et aux différences culturelles sont autant de facteurs qui peuvent interférer et rendre l'échange difficile.

B- Interprétation personnelle :

La signification que chaque individu donne aux mots lui est propre. Il faut veiller à rendre adéquat le message à transmettre de façon à ce que le récepteur comprenne le message exactement et selon le sens que l'émetteur a voulu faire comprendre.

C- Mal formulation du message :

Advenant que le message à transmettre soit formulé vaguement, le récepteur aura de la difficulté à comprendre. Toutes les erreurs concernant la sémantique peuvent entraîner des coûts inutiles au cours de la vie de l'organisation. Un message mal formulé peut signaler l'intégrité douteuse de l'émetteur face au récepteur, un manque de confiance en lui, surtout s'il a déjà commis des erreurs de jugement qu'il a pris de mauvaises décisions dans le passé.

D- Mal adaptation au récepteur :

Aux incompréhensions dues à l'hermétisme du langage de l'émetteur s'ajoutent les incompréhensions dues aux interprétations subjectives du langage liées au récepteur. Cet état de chose favorise la création d'un écart entre le sens réel du message (ce que l'émetteur veut transmettre) et le sens interprétatif (sens donné au message par le récepteur). En tout état de cause, la communication efficace nécessite l'adaptation du langage utilisé à la capacité compréhensive de récepteur. La communication doit donc se faire dans le langage du récepteur et selon ses conditions, si non, le message ne sera pas compris.

XII- Changement organisationnel et rôle de la communication interne :

Tout système peut être confronté à des changements organisationnels au cours de son existence. Ces changements concernent à la fois les Hommes (leurs comportements, leurs connaissances) et l'Organisation (son rapport aux environnements, ses technologies et ses fonctionnements). L'essentiel est de bien gérer le processus de transition depuis la décision initiale de changement jusqu'à l'aboutissement au résultat escompté. A cet égard, les responsables de la Gestion des Ressources Humaines sont des agents de changement qui aident à évoluer avec le moins de problèmes possible.

Pour changer de façon satisfaisante, il faut le vouloir, en avoir les moyens et s'y être préparé. Les problèmes sont fréquents car il est difficile de rassembler ces conditions chez ceux qui sont concernés par le changement organisationnel.

En général, en changeant, les organisations deviennent plus complexes et plus mobiles incitant, ainsi, les employés à s'habituer à des contenus d'emplois évolutifs et à élargir leurs compétences professionnelles. La complexité est de plus en plus ressentie quant elle n'est pas comprise et représente une menace ou un défi insurmontable. Ce

constat rend la personne passive et fait recourir au pouvoir de ceux qui savent (l'élite). Pour faire face à cette situation, il faut communiquer, au plus grand nombre, les informations et les savoirs qui démystifient cette complexité et clarifient les ambiguïtés.

Un changement n'est réussi que s'il est intégré dans le quotidien par ceux qui en vivent les conséquences ; il faut donc en débattre avec eux et accepter le fait que le changement n'est pas définitif mais qu'il nécessite des ajustements de manière continue.

Souvent, la difficulté de réussir un changement réside dans l'opposition des gens qui refuse ce changement. Ces derniers le perçoivent comme un obstacle à leurs attentes ou à leurs stratégies personnelles. Dans ce genre de situation, seul un échange basé sur leurs enjeux permet de comprendre le problème qu'il faut prendre en considération avec beaucoup de subtilité.

Généralement, les réticences au changement sont fondées soit sur un malentendu, soit sur des différends incontournables. Pour les deux cas, un effort d'échange, d'explication et de négociation est très souhaitable pour faire aboutir le processus de changement. Par ailleurs, dans les cas où la réticence persiste toujours, il est recommandé de rappeler les contraintes qui ont mené à la prise de telle ou telle décision, et ce dans un langage qui la fait entendre même s'il est difficile de l'accepter. C'est ce niveau que se démontre l'effet d'une communication interne efficace dans la gestion des Hommes.

XIII- Démarche stratégique d'une communication interne :

D'une manière générale, la gestion de la communication interne ne peut pas être déconnectée de la stratégie globale de l'entreprise. La communication interne doit être au service de la stratégie globale et, à travers ses diverses actions, l'appuyer. En effet, elle intervient par le rassemblement des membres de l'entreprise autour de l'image et de la culture commune, par la mobilisation des énergies et par la compréhension par tous des objectifs et des moyens mis en œuvre.

Cette intervention passe par deux modèles principaux. D'un côté, un modèle d'intervention à long terme à travers un discours qui favorise l'adhésion, le bien commun et les valeurs à partager. Il s'agit de faire passer un message qui permet de comprendre et d'interpréter, plus facilement, ce qui se passe au niveau de l'entreprise.

De l'autre côté, la participation à des actions à plus court terme visant l'aboutissement au résultat souhaité avec le minimum de problèmes possible, à travers des campagnes particulières à l'occasion d'un changement de procédures ou pour accompagner un changement qui risque de ne pas être accepté par le personnel.

Pour ces deux modèles, et en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise, il est indispensable d'élaborer un plan de communication qui précisera l'ensemble des éléments (voir Chapitre X), dont la maîtrise, permet de réussir la mise en œuvre du modèle adopté.

Partie II

Vers une communication interne efficace

Avant d'aborder la partie relative aux recommandations au sujet de la communication interne au niveau de la Direction Régionale de Poste Maroc à Fès, il convient, tout d'abord, d'exposer la méthodologie empruntée pour répondre à la problématique objet du présent rapport. Ensuite, on présentera de façon générale l' Etablissement Poste Maroc, avec un zoom sur la Direction Régionale de Fès, tout en examinant les aspects relatifs à la communication interne. Et enfin, on proposera une démarche méthodique pour réussir la mise en œuvre du processus de communication interne déjà initié par la DRH en collaboration avec la DC et le faire aboutir aux résultats escomptés.

I- METHODOLOGIE

Dans l'objectif de répondre à la problématique annoncée, la méthodologie empruntée est expliquée dans ce qui va suivre.

Il s'agit, en premier lieu, de faire une analyse documentaire au sujet de la communication interne pour la période allant de 2003 jusqu'à 2006. En pratique, cela revient à dresser un état concernant les actions de communication interne contenues dans les documents de l'Etablissement pendant cette période.

Dans un second lieu, on procédera à l'élaboration d'un guide d'entretien en préparation des entrevues qui seront effectuées avec des personnes ressources au niveau de la Région. La méthode d'échantillonnage à utiliser est celle de l'échantillon aléatoire stratifié ⁽⁴⁾. Elle consiste à regrouper les éléments d'une population hétérogène en catégories ou strates. Pour chaque catégorie, on définira un échantillon aléatoire proportionnel par rapport à l'effectif total. En effet, l'échantillon sera regroupé comme suit :

- Effectif hors cadre ;
- Effectif cadres supérieurs ;
- Effectif cadres ;
- Effectif maîtrise ;
- Effectif exécution.

Pour chaque catégorie d'effectif, le choix des personnes se fera aléatoirement.

Dans un dernier lieu, on exposera le chapitre relatif aux recommandations à travers la proposition d'une démarche de mise œuvre de la communication interne au niveau régional.

(4) Séminaire "Concevoir et réaliser une enquête", animé à l'ISCAE par M. EL OTHMANI le 9-12-2006.

II- PRESENTATION GENERALE

1) POSTE MAROC

POSTE MAROC est un établissement public à caractère commercial créé en 1998 suite à l'entrée en vigueur de la loi 24-96 et la séparation des secteurs Poste et Télécommunications.

Concernant son statut juridique, il s'agit d'un Etablissement Public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, soumis à la tutelle de l'Etat

Selon la loi 24/96, POSTE MAROC a pour mission d'exercer pour le compte de l'Etat :

- L'émission de timbres-poste ainsi que toutes autres marques d'affranchissement;
- Les activités relevant du monopole de l'Etat en matière du service du courrier sous toutes ses formes, dans les relations intérieures et internationales ;
- La collecte de l'épargne à travers la Caisse d'épargne nationale. A cet effet, POSTE MAROC est habilité à ouvrir des comptes de dépôt à vue ou à terme pour toute personne physique ou morale, au nom de laquelle ou par laquelle des fonds sont versés à la caisse à titre d'épargne ;
- POSTE MAROC assure le service des mandats-poste des régimes interne et externe, il est chargé également de la gestion du service de comptes courants de chèques postaux conformément à la législation en vigueur ;
- POSTE MAROC assure également tous autres services dont l'Etat fixe la liste en considération des besoins du trésor public pour l'accomplissement de ses missions ;
- POSTE MAROC est autorisé à conclure avec l'Etat ou tous autres organismes de droit public ou privé des conventions permettant l'utilisation par l'Etat ou lesdits organismes de l'infrastructure dont il dispose(Assurance et crédit, WU).

A partir de ces activités et selon la vision stratégique 2005-2008 de l'entreprise POSTE MAROC, les domaines d'activités stratégiques sont au nombre de cinq, à savoir :

- Courrier ;
- Messagerie ;
- Transfert de fonds ;
- Epargne et assurance ;
- Banque au quotidien.

POSTE MAROC est représenté par dix Directions Régionales sur tout le Royaume.

2) Rattachement de la fonction communication interne au sein de Poste Maroc

Au niveau de Poste Maroc, le référentiel organisationnel précise que la fonction communication interne est l'ouvrage de la Direction des Ressources Humaines en partage avec la Division de la Communication qui a un rôle de conseil.

Ainsi, la mission de la DRH en terme de communication interne est définie comme suit :

- Élaborer et proposer à la direction Générale la politique de Communication interne en coordination avec le responsable de l'entité Communication ;
- Valider la politique de maîtrise d'ouvrage en matière de communication interne vis à vis de la Direction de la Communication en coordination avec l'entité stratégie et développement ;
- Élaborer et assurer la diffusion d'une culture d'entreprise qui contribue à la motivation et l'unité du personnel de manière à limiter le développement de micro cultures de clans :
 - élaboration et diffusion d'une charte des valeurs communes ;
 - promotion et contrôle de l'appropriation des valeurs au sein des différentes entités.
- Définit les règles de fonctionnement et d'animation de la filière des correspondants Communication en matière de communication interne et en contrôle l'application.

Pour ce qui est du rôle de la division de Communication par rapport à la communication interne il s'agit de :

- Conduire la mise en œuvre de la Politique de communication interne définie par la DRH :
 - Définir la politique de maîtrise d'œuvre en matière de communication interne

- Assurer le pilotage des dossiers de communication interne conjointement avec la DRH pour veiller à la cohérence du discours ;
 - Superviser la distribution et la fabrication des supports internes de communication.
- Définir les méthodes, procédures et normes de fonctionnement de maîtrise d'œuvre de Communication interne avec la DRH et responsables RH en région et en suivre l'application.

3- DIRECTION REGIONALE DE POSTE MAROC FES

La Direction Régionale de POSTE MAROC à Fès couvre la région du centre nord et regroupe six grandes provinces : FES, SEFROU, MISSOUR, TAZA, TAOUNATE et AL HOCEIMA.

Elle est érigée en trois services : service Ressources (personnel, achat/logistique et finances), service Exploitation, Organisation, Qualité et Sécurité et service Commercial ; avec des cellules d'inspection, d'informatique et de contrôle de gestion.

Dans cette région, le réseau postal compte 104 agences Poste Maroc classées par catégorie et réparties sur tout le territoire de la Région.

La Région compte 667 employés réparti entre Employés hors cadre, cadres supérieurs, cadres, maîtrise et exécution. Le tableau suivant retrace la structure des effectifs de la Région.

Catégorie	effectif	%
Hors cadre	2	0,30%
Cadre Supérieur	8	1,21%
Cadre	53	8,02%
Maîtrise principale	150	22,69%
Maîtrise Administrative	251	37,97%
Exécution principale	138	20,88%
Exécution	59	8,93%
TOTAL	661	100,00%

III – Diagnostic sur la communication interne au niveau régional

Ce diagnostic est mené sur deux étapes, la première consistant à faire une analyse documentaire au sujet de la communication interne, notamment en examinant les notes de service, les écrits et l'ensemble des actions concernant notre sujet. La deuxième étape portera sur l'enquête menée auprès des personnes ressources au niveau de la région. Cette étude porte sur la période 2003-2006.

1) Analyse documentaire

L'examen des documents relatifs à la communication interne permet de remarquer l'absence d'un professionnalisme de la fonction CI, en ce sens que la variable humaine n'est pas suffisamment prise en considération comme étant une ressource qu'il faut motiver et fédérer.

En effet, la forme de communication interne la plus fréquente est descendante utilisant comme outil les notes de services parvenant du siège et un document qui s'apparente à la forme d'un journal interne, et dont la parution n'est pas régulière. De même, un rapport d'activité est édité à la fin de chaque année mais n'est pas mis à la disposition de l'ensemble du personnel.

Ainsi, les notes de services peuvent porter soit sur le volet exploitation (modes opératoires, procédures, organisation, etc...) soit sur le volet réglementation (horaire, règles comptables, mesures disciplinaires, évaluation du personnel, procédures administratives, etc...) ou sur le volet commercial (dossiers clients, réalisations des objectifs, etc...). Encore, faut-il préciser que les notes de service envoyées pour information ne sont pas centralisées par une seule entité qui se charge de les communiquer, mais sont expédiées par plusieurs entités qu'on peut distinguer par la couleur de la note. Pour le journal interne, il s'agit d'une revue intitulée « BARIDCOM » qui informe sur les événements ayant marqué PM que ce soit au niveau du siège ou de la région, au cours d'une certaine période.

Le manque de professionnalisme de ces outils se justifie par leur objectif essentiel qui est d'informer sur une procédure, changement de structure, de responsable ou sur l'introduction d'une nouvelle prestation, etc... et d'expliquer les modalités d'application.

Un autre outil de CI est adopté à partir de 2003, il s'agit des réunions tenues périodiquement entre les responsables régionaux et les responsables des points de contact, et dont le contenu concerne essentiellement l'étude des résultats en terme de chiffre d'affaires ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs.

En 2006, deux outils de CI ont été mis en place par la Direction des ressources humaines, il s'agit notamment de l'intranet et la Boîte à idées (cf. annexe). Pour ce qui est de l'intranet, il reste inexploité pour des problèmes de connexion et de mise à jour, s'agissant de la boîte à idées, elle est sans résultat au niveau de la région de Fès.

De ce qui a précédé, on peut déduire que l'état de la communication interne au niveau régional est critique et ce malgré l'insertion, plus ou moins timide, de certains outils de la communication interne ascendante, tel que la boîte à idée dont l'effet n'est pas encore senti de la part de la population cible qui est le personnel de la région.

En parallèle à ce constat, il y a lieu de souligner, aussi, l'absence d'une entité régionale chargée de la communication interne, qui est du ressort du responsable ressources étant donné que ce dernier est lié fonctionnellement à la Direction des Ressources Humaines. Il faut noter que le responsable ressources est chargé à la fois du personnel, du bâtiment et patrimoine et des finances, ce qui influe sur son efficacité pour gérer toutes ces activités y compris la communication interne, et, en conséquence, confirme le constat de manque de professionnalisme en terme de CI.

2) Enquête

En cohérence avec la méthodologie déjà annoncée, une enquête a été menée sous forme d'entretiens (cf. annexes) effectués avec des personnes choisies au hasard parmi l'ensemble du personnel de la région.

Avant de choisir les personnes à interviewer, on a procédé au regroupement du personnel par strates en se basant sur l'emploi assuré quel que soit le grade de l'employé. Ainsi, on a abouti à la création de trois groupes ventilés comme suit :

- le personnel de front office (guichetiers, personnel de contact) ;
- le personnel de back office (personnel de traitement et de préparation des opérations, facteurs) ;
- le personnel administratif (de la DRPM et des agences).

L'échantillon étudié a porté sur 24 personnes choisies au hasard parmi les trois groupes à raison de 8 personnes par strate.

Dans ce qui va suivre, on présentera les résultats des entrevues réalisées.

- a- A la question « Quelles sont les actions de CI initiées face aux différents changements qui s'opèrent dans votre environnement de travail ? », les résultats ont été comme suit :

Strate	Réponse	%
Front office	Note de service	75%
	Sans réponse « je ne sais pas »	25%
Back office	Note de service	38%
	Sans réponse « je ne sais pas »	62%
administratif	Note de service	87%
	Note de service+Réunion	13%

Ces résultats permettent de remarquer que le moyen le plus utilisé pour informer est la note de service qui est un outil de communication interne descendante. De même, il y a lieu de constater la part importante des « sans réponse » parmi l'échantillon des front et back office, malgré l'existence des notes de service, ce qui mène à déduire, d'une part, que la communication par l'écrit n'est pas suffisante, et d'autre part, l'absence de communication orale entre ces personnels et leurs hiérarchies.

L'échantillon du personnel administratif semble être plus informé et certains sont informés via des réunions.

- b- Pour la deuxième question « A votre avis, y a-t-il des actions de CI pour accompagner le changement que vit actuellement PM ? », les réponses des questionnés de chaque strate sont unanime sur le fait que, mis à part les notes de service, il n'y a pas d'actions de communication interne.
- c- Concernant la troisième question « S'il y a eu quelques actions, que pensez vous de la nature du message, du contenu de la qualité et de l'adéquation des supports utilisés ? », les résultats sont comme suit :

- Pour l'échantillon du front office, et étant donné que le niveau d'instruction est assez moyen (niveau baccalauréat), les messages véhiculés par les notes de service traitant du changement de l'organisation sont d'un niveau qui dépassent leurs facultés d'assimilation. Et, par conséquent, chacun interprète le message à sa guise. Ainsi, ils jugent que la nature, le contenu et les supports utilisés ne sont pas en adéquation avec leur niveau.

- Pour l'échantillon du back office, le constat est le même sachant bien que le niveau d'instruction est inférieur au niveau baccalauréat.

- Concernant le personnel administratif, la nature et le contenu des messages sont compréhensibles, cependant les supports utilisés ne sont pas en adéquation avec leurs attentes.

- d- Par rapport à la question suivante « Pensez-vous que les actions de CI initiées sont suffisantes pour l'accompagnement du changement ? », tous les questionnés sont d'accord que les actions de CI ne sont pas suffisantes pour accompagner le changement.

D'après les résultats de ces deux questions, on peut conclure que les actions initiées en terme de CI restent en deçà des attentes de la population cible et des objectifs qu'on espère atteindre via ces actions.

En conséquence, et en relation avec la cinquième question, les questionnés suggèrent de multiplier les actions de communication interne, surtout les actions sous forme orale, et aussi varier les contenus des notes de service pour couvrir tous les domaines qui les intéressent.

Dans le cadre toujours des résultats des entrevues, et en rapport avec la sixième et septième question, il s'avère que, pour chaque strate, le personnel composant l'échantillon n'est pas assez informé sur les éléments présentés ci-après, et souhaitent en prendre connaissance :

- Le fonctionnement et les résultats de l'unité dont-il relève ;
- Les perspectives d'évolution de carrière ;
- Les métiers et les emplois de l'entreprise ;
- Les orientations du plan de formation ;
- Les missions et rôles des différents services ;
- Les services offerts à la clientèle.

Ce résultat permet de donner une idée sur les aspects pouvant avoir un effet remarquable sur la motivation et l'engagement du personnel. Ainsi, prendre en considération ses aspects dans les actions de CI ne peut qu'avoir des retombées en faveur du climat social en terme de motivation, d'implication et d'adhésion à la vision de l'entreprise.

Enfin, et s'agissant de la question « quels sont les moyens que vous utilisez pour obtenir l'information ? », les résultats se présentent comme suit :

Réponses	OBS	%
Réunions périodiques avec la hiérarchie	2	8%
Contactés informels avec la hiérarchie fonctionnelle au niveau siège	5	21%
A l'extérieur de l'entreprise	5	21%
Syndicats	10	42%
Démarche personnelle	1	4%
Echanges avec les collègues des autres entités, des autres sites	1	4%
TOTAL	24	100%

A partir de ce tableau, on observe la part importante des canaux d'information informels qui peuvent avoir des effets négatifs sur la transmission et l'interprétation des messages, ce qui prépare un environnement favorable au développement des rumeurs et par conséquent des sentiments d'incertitude de la part du personnel. Ceci dénote, également, l'absence de contacts et d'outils de communication formels.

De même, on remarque que certains questionnés (21%), sont informés sur des aspects concernant l'entreprise (nouvelles prestations, conventions, etc...) par l'entourage externe, ce qui peut avoir des effets négatifs sur le sentiment d'appartenance et l'implication du personnel.

3) Synthèse des renseignements recueillis par le diagnostic

A partir des deux outils utilisés pour la recherche d'information, à savoir, l'analyse et documentaire et l'enquête par entretien, on peut synthétiser les renseignements recueillis de la manière suivante :

a- la population cible :

Les actions de CI initiées, en terme de notes de service et de journal interne s'adressent à l'ensemble du personnel sans distinction à faire, par rapport aux différentes catégories, au niveau de la nature du message, de son contenu et des supports utilisés, sachant bien que le niveau d'instruction du personnel est hétérogène. D'où le constat de l'inadéquation des contenus et des supports de CI avec les différentes composantes de la population cible.

b- La nature de CI :

Les contenus des messages portent essentiellement sur les aspects liés à l'exécution des tâches dans le cadre des activités normales au sein de l'entreprise. Pour les messages portant sur les changements, il s'agit de présenter une nouvelle configuration sans pour autant faire le lien avec les anciens changements et sans expliquer le cadre de référence à la base de ces changements et la cohérence avec la vision et la stratégie de l'entreprise.

En général, les contenus ne couvrent pas tous les domaines pouvant intéresser le personnel, et par la suite les motiver.

Les supports utilisés sont généralement de forme écrite avec comme outil, les notes de service et la revue 'BARIDCOM'. Concernant l'intranet et la boîte à idées, et comme on l'a déjà soulevé, ils nécessitent des actions d'accompagnement pour être exploités et atteindre les résultats escomptés.

En parallèle avec la communication de forme écrite, il existe une autre de forme orale se basant sur les réunions. Cette forme, bien qu'elle est vivement recommandée, mais elle n'est élargie à l'ensemble du personnel de la région. De même, la communication, via les réunions, sur le changement n'est traitée qu'en marge de l'objet essentiel qui est de débattre les résultats de chaque mois en terme de chiffre d'affaires.

Un autre élément reste à souligner, en relation avec la nature de CI, concernant la supervision et l'encadrement par rapport aux actions de CI, dont on observe l'absence d'une part d'une entité régionale chargée de la CI, et d'autre part et de la mission d'encadrement entre la hiérarchie et les opérateurs surtout au niveau des agences. Et par conséquent, la population cible est livrée à elle-même pour comprendre, interpréter et mettre en œuvre les nouvelles dispositions.

c- Les modalités de suivi et d'évaluation des actions de CI :

Il faut noter l'absence de ces modalités au niveau régional, ce qui confirme à nouveau le manque de professionnalisme de la fonction CI. L'absence des modalités de suivi laisse penser que la population cible n'est prise en considération en tant que une finalité justifiant l'existence de la communication interne, mais plutôt un destinataire auquel l'information doit parvenir. Par ailleurs, le manque des modalités de contrôle des actions de CI ne permet pas de mesurer la pertinence des contenus et des supports utilisés, et par conséquent de mesurer le feed-back des actions initiées.

IV – RECOMMANDATIONS

Après cette synthèse relative à l'état de la communication interne au niveau régional, il convient de traiter méticuleusement la situation en proposant une démarche méthodique permettant de tirer le meilleur profit de l'existence d'une communication interne.

En effet, compte tenu des différents constats présentés ci-dessus et afin d'accompagner le changement qui s'opère au niveau de Poste Maroc, notamment au niveau régional, cette démarche consistera à prendre en considération l'ensemble des éléments conditionnant la réussite et l'efficacité d'une communication interne.

Ainsi, l'approche proposée pour répondre à la problématique s'articulera autour de six volets principaux jugés indispensables pour garantir l'efficacité de la communication interne. Ces volets sont : la structure, la cible, le message, l'étendue et limites de la CI, les supports et le suivi.

Le choix de ces volets se justifie par leur importance cruciale, principalement, dans un environnement de travail en cours de changement. Dans ce qui va suivre, on exposera les soubassements de la démarche proposée en expliquant le pourquoi de choix de ces volets.

1) Pourquoi la structure ?

Pour notre cas, la démarche à proposer devrait assurer :

- La dynamisation des échanges entre employés ;
- La mise en place d'un ensemble de perceptions, de langage et de pratiques permettant l'homogénéisation des approches et des manières d'agir ;
- La diffusion des orientations fondamentales, des lignes d'actions et la participation des employés à la vie organisationnelle.

Certes, ces objectifs nécessitent des efforts à fournir par chacun, mais exigent, aussi, une aide en matière d'apprentissage, de comportements et de cohérence de l'ensemble. En conséquence, il faut un pilotage des actions de communication par une entité ayant une structure dédiée spécialement à la CI.

2) Pourquoi la cible ?

Toutes les tendances actuelles convergent vers la valorisation et le développement des ressources humaines considérées comme la clé de réussite de toute entreprise. De ce fait, et afin de d'attirer, de motiver et de fidéliser ces ressources, elles doivent être au centre de préoccupation des responsables en matière de CI, de façon à ce qu'elles aient le sentiment d'être sollicitées par les actions de CI, notamment via leur actions et réactions par rapport à ces actions. Ceci dit, il est essentiel que cette cible soit composée de l'ensemble du personnel toutes catégories confondues, de l'opérationnel jusqu'au stratégique, avec adaptations des actions destinées à chaque catégorie.

3) Pourquoi le message ?

Pour ce volet, on vise à chercher la pertinence du message par son adaptation par rapport à la cible (langage de communication, sémantique, syntaxe, etc...), et à la communication

expressive des décideurs (gestes, attitudes, comportements, etc...), de manière à éliminer toute incohérence pouvant constituer un obstacle pour l'atteinte des objectifs de la CI.

4) Pourquoi l'étendue et limites de la CI ?

Communiquer, c'est bien, mais savoir quoi communiquer c'est encore meilleur. En effet, ce volet permettra de mettre en évidence ce qui appartient au champ d'action de la CI. Ainsi, généralement, en période de changement, les employés auront toujours besoins d'être rassurés sur trois types d'informations :

- Quel sera l'avenir de leur entreprise ?
- Qu'advient-il de leur emploi ou de leur métier ?
- Quelles seront les modifications de leur statut, rémunération, évolution de carrière, ou conditions de travail ?

Encore, ne faut-il pas omettre de couvrir d'autres domaines dont des exemples seront présenter ci-dessous.

5) Pourquoi les supports ?

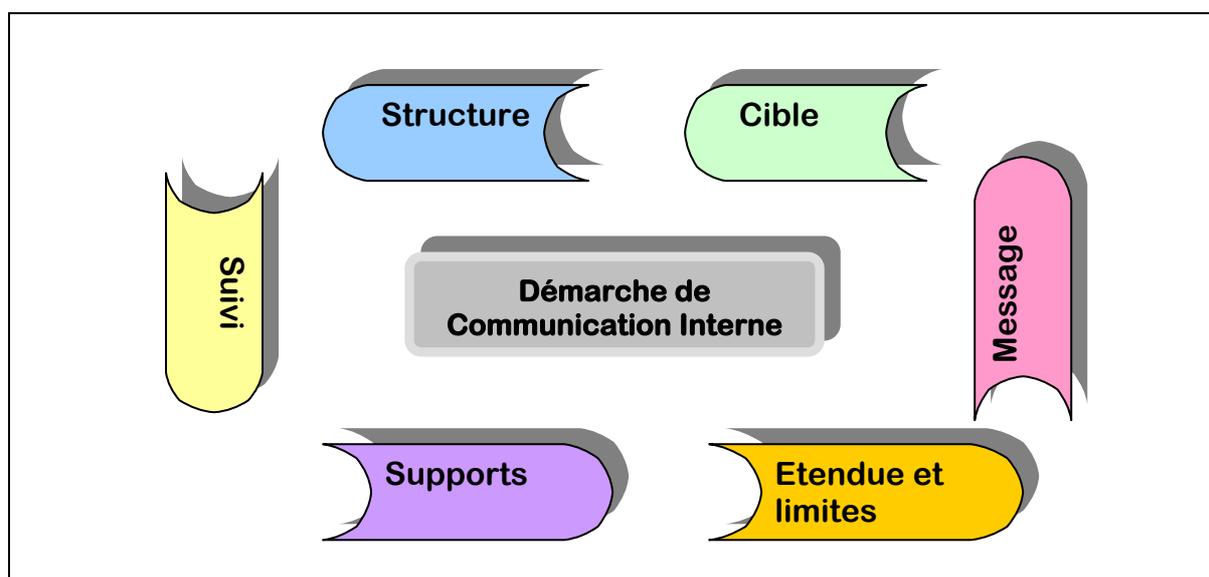
Il s'agit de proposer des moyens de CI qui seront adaptés aux différents éléments évoqués dans les volets précités, et qui permettront de garantir l'efficacité des actions de communication.

6) Pourquoi le suivi ?

Le suivi est un élément très important dans la mise en œuvre de notre démarche, surtout pour accompagner le changement au niveau régional. S'étalant sur le temps, il permettra de mettre en relation, en permanence, la cible avec les chargés de CI, et par conséquent, de mesurer la pertinence des actions de CI et, éventuellement, de prévoir les réajustements jugés utiles.

La figure suivante permet de récapituler de démarche de CI proposée au niveau régional :

Fig.1 : Schéma de démarche de CI.



Après avoir donné un aperçu sur l'ossature de la démarche de CI avec les explications nécessaires, il convient, maintenant, de présenter, avec détail, et pour chaque volet le contenu et les modalités de mise en œuvre au niveau de la Direction Régionale.

1- La structure régionale

Compte tenu de l'importance de la CI dans le domaine de Gestion des ressources humaines, d'une part, et la période de changement que vit actuellement Poste Maroc, d'autre part, il est jugé indispensable de mettre en place une entité régionale chargée de la CI. Cette entité doit être pilotée par un cadre ayant une formation touchant les volets de communication et de GRH, et supervisée hiérarchiquement par le Directeur Régional et fonctionnellement par la Direction des Ressources Humaines.

La création de cette entité ne signifie pas automatiquement un recrutement externe, mais peut faire l'objet de consultation interne ou de formation en la matière, et ce pour des soucis de coût.

L'entité sera chargée des missions suivantes :

- Etablir une charte de l'information interne au niveau régional, et en garantir la fiabilité et l'honnêteté ;
- S'assurer de l'harmonie des communications avec les employés et celles orientées vers l'extérieur ;
- Gérer et coordonner les supports de CI ;
- Sensibiliser les publics sur les lignes directrices des objectifs organisationnels, les enjeux et les plans d'action ;
- Remonter, à la DRH, les causes d'incompréhension de la part des publics cibles ;
- Réaliser des enquêtes de satisfaction par rapport aux actions de CI.
- Animer et dynamiser les échanges.

Il est recommandé que cette entité soit mise en place avant la fin du premier trimestre 2007.

2- La cible

Il est vivement conseillé de prendre en considération, lors de définition des actions de communication, surtout au cours de cette phase de changement, l'ensemble du personnel. Cela dit, il est nécessaire de faire une ventilation du personnel entre personnel cadre et plus et personnel non cadre (maîtrise et exécution). Cette répartition permettra prévoir des actions de CI propres à chaque cible afin que chacun puisse connaître facilement aussi bien sa position par rapport aux informations qui lui sont transmises et le rôle attendu de lui via ces informations.

Pour cette fin, il convient de proposer les cibles suivantes :

CIBLE 1	Hors cadres
	Cadres supérieurs
	cadres
CIBLE 2	Maîtrise Principale
	Maîtrise Administrative
	Exécution Principale
	Exécution

3- Le Message

Pour le message, deux éléments doivent être soigneusement pris en considération. Il s'agit notamment du contenu et de la nature du message.

Concernant le contenu, et vu le changement qui s'opèrent actuellement, il faut tenir compte des attentes des cibles en terme d'informations recherchées. Il est, donc, et jugé utile de communiquer sur la portée du changement sur le volume du travail, la structure, les statuts, les carrières, les rémunérations et l'évaluation. Cette communication est à réaliser le plutôt possible afin d'éviter la création d'un climat propice pour le développement des rumeurs et l'installation de l'incertitude qui influe négativement sur le rendement les performances du personnel.

Pour la nature du message, il doit être adaptée à la cible de manière à garantir une compréhension parfaite du message. Un effort important doit être fourni au niveau de la cible 2 dans la mesure où les messages doivent être traduits dans le langage du personnel la composant.

4- L'étendue et limites de la CI

Outre les contenus énumérés dans le troisième volet, il est vivement recommandé d'élargir le champ d'intervention de la CI à l'identité de l'entreprise, en communiquant sur les valeurs et la culture de Poste Maroc. Cette communication est d'une importance primordiale pour renforcer le sentiment d'appartenance de la part des employés à PM.

Cependant, ne doit pas faire partie des actions de CI, les informations à caractère opératoires (instructions de travail, procédures...) et les informations à vocation sociales engageant la politique sociale de Poste Maroc (relations sociales).

5- Les supports

Au niveau régional, les supports, comme le message d'ailleurs, doivent être adaptés à la cible. Aussi, faut-il souligner l'importance de développer les supports liés à la communication ascendante et transversale. Cependant, il est déconseillé d'adopter plusieurs supports de crainte de ne pas pouvoir les pratiquer sérieusement.

A cet effet, les supports proposés sont présentés dans le tableau ci-après

Supports	Cible 1	Cible 2
Films sur Poste Maroc	✗	✗
Intranet	✗	✗
Journal d'entreprise	✗	✗
Notes	✗	✗
Flash informations	✗	✗
Ateliers thématiques	✗	✗
Boîtes à idées	✗	✗
Réunion de travail	✗	
Manifestations sportives (équipes de sports)	✗	✗
Manifestation dans le cadre du travail		✗
Groupe d'intervention, cercle de qualité	✗	✗
Réunion d'échange (sans ordre de jour)		✗

Le choix de chaque support doit se faire en cohérence avec la nature du message à transmettre et le public cible. Ainsi pour la communication dans le cadre d'un changement, il est conseillé d'utiliser les notes accompagnées des ateliers de travail, des réunions d'échange, et ce pour mieux appréhender le changement dont-il s'agit et de minimiser au maximum les réticences et les adversaires dudit changement. Pour les communications sur l'identité, il est proposé d'utiliser des films relatant l'historique de Poste Maroc et les grands événements l'ayant marqué tout au long de son existence.

Il reste à souligner l'importance de l'intranet et la boîte à idées qui ont été initiés à Poste à Maroc, mais restent jusqu'à maintenant sans résultats palpables, ce qui nous pousse à proposer la relance de ces deux outils tout en veillant sur leur exploitabilité par l'ensemble du personnel. Ainsi, pour l'intranet, cet outil doit être remis en marche avec des mises à jour régulières. Concernant la boîte à idées, bien qu'elle soit un outil permettant de faire participer le personnel dans le développement de l'entreprise, le fait qu'elle n'ait pas de résultats palpables prouve que les concernés ne se sentent pas concernés par telle ou telle situation, ce qui laisse penser qu'on a pas su les écouter avant. Face à cette situation, il est suggéré d'accompagner cet outil par le développement des rencontres de travail créatif, de préférence informelles pour faire ressortir des idées et suggestions fortes et utiles.

6- Le suivi

La garantie de réussite de cette démarche réside dans la mise en place d'un système de suivi permettant de repérer de façon continue les lacunes et défaillances de ladite démarche et par conséquent de faire des plans de redressement. Ce suivi sera assuré par l'entité chargée de la CI qui doit produire périodiquement (chaque trimestre) une situation sur les effets des actions de CI sur la vie organisationnelle (climat de travail, rendement,

satisfaction du personnel), et sur les anomalies constatées et de proposer des actions de réajustement.

Le déroulement de cette opération s'étalera dans le temps et commencera à partir de la mise en œuvre de la démarche proposée.

7- Synthèse des recommandations

Volet	Recommandation proposée	Echéancier	Coût	Responsable
Structure	création entité régionale chargée de la CI	avant fin 1 ^{er} trimestre 2007	en cas de recrutement interne : coût nul. en cas de recrutement externe : rémunération selon le statut des cadres	Siège
Cible	Ventiler la population de la région entre personnel d'encadrement (cible 1) et personnel non cadres (cible 2)	-	-	Entité régionale chargée de la CI
Message	-Réponse aux attentes des cibles en matière d'informations recherchées -Adaptation au langage de chaque cible	-	-	Entité régionale chargée de la CI
Etendue et limites	-Communiquer sur les dispositifs de GRH en rapport avec le changement -Valeurs et culture -Objectifs organisationnels -Prestations et rôles de tous les services -Résultats de l'entreprise -Eliminer la communication à vocation sociale ou opératoire	-	-	Entité régionale chargée de la CI La hiérarchie immédiate Animateurs d'équipe.

Volet	recommandation proposée	Echéancier	Coût	Responsable
Supports	Adaptation à la nature des messages et au public cible <ul style="list-style-type: none"> - supports visuels (affiches, films) - supports écrits (notes, journal d'entreprise, flash informations) - Autres (groupe d'intervention, réunions, manifestations sportives) 	chaque action de communication	-	Entité régionale chargée de la CI
Suivi	-mesurer la pertinence des actions par rapport aux attentes des publics cibles, identifier les anomalies et obstacles et proposer les redressements qui s'imposent	tout au long du processus de communication avec des jalons chaque trimestre	-	Entité régionale chargée de la CI

CONCLUSION

Au terme de ce modeste travail, on espère avoir répondu à la problématique de départ visant à s'appuyer sur l'un des outils situés au cœur de la gestion des ressources humaines, pour accompagner le changement que vit actuellement Poste Maroc et permettant de passer d'un état actuel à un état futur avec le minimum de contraintes. Il s'agit bien sûr de la communication interne. Certains peuvent poser la question suivante : Quel est le lien entre un Master en gestion des ressources humaines et la communication interne ? La réponse, à mon sens, est simple. En effet, un manque d'information mène toujours à des défauts de compréhension qui se suit par des dysfonctionnements inattendus, des malentendus et des interprétations déformantes. Donc, seule une information claire, satisfaisante et transmise à temps peut faire face à cette situation. L'ensemble de ces ingrédients se mixe dans le cadre de la communication interne dont la finalité est de motiver, impliquer et fidéliser les ressources humaines.

Aujourd'hui, toutes les organisations se veulent communicantes, mais tout dépend de ce qu'on entend par 'communicantes'. Certains sous-entendent par là une information unilatérale et descendante, or il n'y a pas de communication sans un minimum de négociation, de débat et de construction conjointe de la réalité. Cela dit, il faut être conscient que chaque action managériale est une communication dans la mesure où cette action permet une construction collective de savoirs et de savoir-faire.

Une fois mise en place et dynamisée, la communication interne tend vers un management participatif permettant le partage de l'information dans et pour l'action, le développement de l'apprentissage et l'envie des responsabilités. Encore une fois, on remarque l'importance de la communication interne dans la gestion des ressources humaines.

Certes, pour réussir les objectifs assignés à la communication interne, un certain nombre de conditions (Cf. Partie I) doivent être respectées, mais les connaisseurs de ce domaine confirment que la réussite de la communication interne est tributaire de la crédibilité et du fond de vérité de cette communication. Ceci est constaté par un rapprochement du discours par rapport à l'action, et du prescrit par rapport au réel.

Par ailleurs, toute démarche de communication interne nécessite un pilotage et un suivi régulier pour savoir à tout moment où l'on est par rapport aux objectifs fixés et s'il y a lieu d'apporter des modifications sur tel ou tel axe.

En guise de conclusion, il convient de préciser que le présent travail constitue une première étape vers le perfectionnement de la communication interne au niveau de la Direction Régionale de Fès, et sera, par la suite, enrichi par les expériences du vécu au quotidien et par les remarques et avis des utilisateurs. Cela dit, et par souci de cohérence, il est recommandé de généraliser la démarche proposée au niveau des autres régions

BIBLIOGRAPHIE

- Sekiou, Blondin, Fabi, bayad, Peretti, Alis, Chevalier. « Gestion des ressources humaines » 2ème édition, Ed Boeck 2004.
- P. Detrie et C. Broyez. « La communication interne au service du management », Ed. Liaison 2001
- P.Morel. « La communication interne, 2ème édition ». Ed. Vuibert. 2002.
- J.M. Le Gall. « La gestion des Ressources Humaines ». Ed.Puf. 1992.
- P.Bloch et R.Habadou. « Entre marketing et maaagement : la communication interne ». Ed. Demos.2003.
- Synthèse des travaux réalisés par les élèves de l'IESTO/CNAM, 2001.
- P. Louart « Succès de l'intervention en GRH », Ed. Liaison. 1995.

Liste des abréviations

CI	Communication interne
PM	Poste Maroc
GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Direction des ressources humaines
DC	Division de la Communication
DRPM	Direction régionale de poste Maroc

ANNEXES

- **Guide d'entretien.**
- **Fiche relative à la Boite à idées.**