

# COMMUNICATION INTERNE

Encadré par:

Mme OULIDI Jawhari zineb

Présenté par:

KPATAMANGO Michela

# Chapitre 2: COMMUNICATION INTERNE

## Introduction

2.1. La communication interne

2.1.1. Définition

2.1.2. Rôle de la communication

2.1.3. Les formes de la communication interne

2.1.4. Outils de la communication

2.3. Rôle des instances de représentation du personnel

2.4. Gestion des conflits

## conclusion

# Introduction

La communication est l'action de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un. Elle peut aussi désigner l'ensemble des moyens et techniques permettant les diffusions d'un message auprès d'une assistance plus ou moins vaste, ou l'action pour quelqu'un, ou une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui.

Dans le cas d'une entreprise, la communication devient une action visant à informer et promouvoir à l'activité de celle-ci auprès du public, d'entretenir son image à travers un procédé (médiatique). C'est pourquoi, les entreprises se dotent d'une structure de communication qui tendra à faire connaître leurs prestations et leurs activités . Mais la communication interne englobe toutes les actions de communication menées au sein de l'entreprise pour les salariés. Elle est aussi une véritable facteur clé de réussite.



En effet, tout le monde a dû se rendre à l'évidence, la communication interne est tout aussi importante. Elles sont toutes les deux primordiales pour assurer la bonne marche d'une entreprise et son évolution. La communication interne ne concerne pas seulement le professionnel de la communication, elle fait intervenir trois autres acteurs : l'individu, l'équipe, l'entreprise. Pour cela, la communication interne est un outil de management. Son rôle, c'est de créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs, les aider à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser l'atteinte des objectifs globaux, accroître les ventes...

Qu'est-ce que la communication interne ?

## 2.1. La communication interne

### 2.1.1. Définition

La communication interne est l'ensemble des actions de communication mise en œuvre au sein de l'entreprise ou de l'organisation à destination des salariés. Quelle que soit sa taille, l'entreprise gagne à « penser » sa communication interne. En période de crise, où les entreprises doivent redoubler d'efforts pour motiver les salariés, les rassurer et donner du sens à leur action et de la perspective à leur investissement. D'autres sujets émergents, tels que le bien-être et la qualité de vie au travail, remettent la motivation des salariés au cœur de la problématique.

Par ailleurs, il s'agit aussi d'un excellent moyen pour fidéliser et retenir ses employés, en suscitant en eux un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise et pour attirer de nouveaux talents. Ainsi, au-delà du cadre informatif, elle vient en renfort de la gestion des ressources humaines, puisqu'elle permet d'instaurer un bon climat de travail, de fédérer tout le monde autour des projets, de stimuler l'efficacité et la créativité au sein de l'entreprise...

## 2.1.2. Rôle de la communication

Le rôle de la communication est décisif pour promouvoir un développement qui prenne en compte la dimension humaine dans le climat social et qui caractérise la période actuelle. La communication a un rôle central à jouer dans ce domaine, mais son potentiel est encore souvent sous-utilisé. Il faut encourager la planification et la mise en œuvre de véritables programmes du développement de communication au service . En effet, la communication interne favorise à la fois l'action interne et externe. Par exemple, cela peut permettre à des salariés de débiter une tâche, de demander de communiquer avec des fournisseurs pour réaliser le programme au sein de l'entreprise.

## 2.1.3. Les formes de la communication interne

La communication interne peut se définir comme la résultante d'au moins trois composantes et cela selon le sens des flux d'information, ses objectifs et les statuts des interlocuteurs, nous distinguons alors entre la communication descendante, ascendante et horizontale.

### ❖ la communication descendante :

Elle part du haut de la pyramide hiérarchique pour atteindre les employés et ouvriers en passant par le relais des cadres ou par les écrits diffusés. Il s'agit de communication «concernant tous les domaines ».

C'est « l'outil classique de management (...) Elle est utilisée pour former, informer et diriger le personnel ».

La communication descendante peut poser plusieurs difficultés.

La première consiste à "être humble et de ne pas croire qu'on va tout résoudre grâce à la communication".

La seconde "consiste à admettre que la communication est un moyen et non une finalité".

L'autre difficulté "serait de croire que le but premier de la communication est de convaincre".

L'objectif est de "créer la cohésion dans l'entreprise au tour des choix de management et de politique sociale". Il faut alors "délivrer un message crédible et compréhensible " et ne pas tomber dans la manipulation. Les outils utilisés par la communication descendante sont : le livret d'accueil, la plaquette institutionnelle, les bulletins d'information, les lettres, les notes et circulaires, les réunions, les documents administratives, la messagerie, minitel ou intranet, le journal d'entreprise, les relations publiques, ...

Un exemple de communication interne descendante pourrait être une vidéo partagée par le PDG qui énonce les objectifs de l'entreprise pour l'année à venir.

## ❖ la communication ascendante :

Elle part de la base pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée. La communication ascendante « poursuit un but d'impartialité en permettant à chacun de s'exprimer dans l'entreprise ». Deux objectifs de la communication ascendante sont à noter : favoriser la connaissance et la reconnaissance des autres à travers leurs compétences et différences.

Elle est aussi un moyen pour construire une image de la situation à partir des messages recueillis.

Les responsables s'en servent pour connaître "la façon dont leur management est perçu de même que les attentes du personnel. Cette forme de communication est « tardivement reconnue, difficilement maîtrisée et est encore redoutée par les chefs d'entreprise ».

Un exemple de communication interne ascendante pourrait être une enquête anonyme sur la satisfaction au travail, administrée à tous les salariés.

## ❖ la communication horizontale :

Appelée aussi transversale ou interactive, elle concerne le « lien entre les unités, à tous les niveaux jusqu'à la base. Son but est d'éviter de faire remonter tout problème relationnel jusqu'au sommet, afin de gagner du temps et de l'efficacité ».

La communication horizontale « permet de rassembler le personnel, de fonder "l'esprit- maison" . Et indirectement de mieux coordonner le processus de production ».

La communication interactive, se nourrit généralement de l'informel mais, elle peut se servir de moyens tels les rencontres agréables, la messagerie, les réunions,...

Pour cela, la communication horizontale se produit entre les employés de même niveau hiérarchique. Par exemple, un groupe de travail qui se réunit régulièrement pour discuter des progrès et des défis est un excellent exemple de communication interne horizontale. Cette forme de communication favorise la collaboration, l'innovation et peut améliorer l'efficacité de l'entreprise.

## En resume

	Mouvements	Supports	Fonctions
<b>La communication descendante</b>	<b>C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hierarchique et sont destinés aux echelons inferieurs;</b>	<b>Les supports en sont varies : le journal interne, l'affichage, reunion, note de service, information telephonée, video...</b>	<b>Outil classique de management, la communication hierarchique utilisée pour former, t'informer et diriger le personnel</b>

**La  
communication  
ascendante**

**Elle prend le chemin en base vers hiérarchie , c'est-à-dire part du « bas » et remonte la hiérarchie.**

**Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, affichage etc..... Mais cette information empreinte surtout des voies informelles, directes (échange verbal, lettre ouverte) ou indirecte (rumeurs, bruits).**

**La communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprises voir négligée, elle se révèle fondamentale permettant de connaître les aspirations de son personnel et désamorcer les éventuels conflits ou tensions.**

**Elle est aussi un moyen d'améliorer les performance de l'entreprise**

## **La communication horizontale**

**Il n'y a ici aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements.**

**L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures. Tout le monde se connaît, les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit en revanche s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures (réunions, inter services, tableau d'affichage...)**

**L'information horizontale permet de rassembler du personnel, de fonder l'esprit- maison**

## 2.1.4. Outils de la communication

Un **outil de communication** permet la transmission d'informations dans le but de véhiculer un message et de promouvoir des services ou des produits auprès de clients et de prospects. Il est utilisé dans le cadre d'une stratégie établie par l'équipe de communication d'une entreprise.

Qu'il s'agisse de gagner en visibilité, de développer son chiffre d'affaires, d'accroître sa notoriété ou d'attirer de nouveaux clients, il est indispensable pour une entreprise de s'équiper d'outils de communication. En interne ou en externe, communiquer efficacement auprès de ses publics est un enjeu important. Il faut donc mettre en place des stratégies marketing globales, au sein de l'entreprise desquelles se déclinent des actions de communication, accompagnées des outils de la communication adaptés aux objectifs. Les outils de communication sont utilisés dans tous les domaines. En effet, les sociétés ont forcément besoin de communiquer.

## 2.3.Rôle des instances de représentation du personnel

Les Instances Représentatives du Personnel sont des organisations intra-entreprises : c'est-à-dire qu'elles sont formées dans l'entreprise. Prévues par l'article L.2311-1 du Code du Travail, ces institutions représentatives du personnel sont obligatoires chez les entreprises privées.

Généralement, les Instances Représentatives du Personnel sont au nombre de 3 : les Délégués du personnel, les Délégués syndicaux et le Comité d'entreprise.

## **Les délégués du personnel :**

Le délégué du personnel est une instance obligatoire dès lors que l'entreprise compte plus de 11 salariés pendant 12 mois consécutifs. Il est élu par les salariés eux-mêmes tous les 4 ans, d'un mandat renouvelable.

Cet élu joue un rôle essentiel dans la défense des droits des salariés. Il est leur porte-parole auprès de l'employeur et il veille à ce que leurs droits soient respectés. Il peut également les accompagner dans leurs démarches administratives et juridiques.

## **Les délégués syndicaux :**

Dans les entreprises de 50 salariés minimum, les délégués syndicaux sont désignés par un syndicat représentatif. Lorsqu'ils sont désignés, les délégués syndicaux obtiennent un mandat à durée indéterminée. De plus, ils peuvent cumuler leurs statuts de délégué syndical avec celui de délégué du personnel et de membre du comité d'entreprise.

Les délégués syndicaux ont donc un rôle de négociation avec l'employeur. Ils cherchent à obtenir de nouveaux droits et une amélioration des conditions de travail du salarié.

## **La comité d'entreprise :**

Le comité d'entreprise est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Cette Institution Représentative du Personnel est constituée de l'employeur, généralement le président du CE. Il est aussi composé d'une délégation du personnel, et parfois aussi d'un représentant syndical.

Le comité d'entreprise dispose d'un droit d'information et de consultation sur tout ce qui concerne des actions économiques importantes, comme des questions relatives à l'organisation et à la gestion générale de l'entreprise. Lorsqu'il prend des décisions conséquentes, l'employeur doit en informer le CE par écrit suffisamment à l'avance pour qu'il puisse débattre sur la question, et donner son avis lors de la consultation.

## 2.4. Gestion des conflits

La gestion des conflits est la capacité d'anticiper, de reconnaître et de régler les conflits de façon efficace.

La communication est un outil essentiel à maîtriser dans la démarche de gestion des différends.

Les conflits dans une équipe de travail se produisent fréquemment, avec des conséquences plus ou moins importantes. Ils sont inévitables et difficilement prévisibles.

Devant ces situations, bien souvent génératrices de stress, le responsable se sent parfois mal outillé pour intervenir adéquatement. Un conflit mal géré requiert beaucoup d'énergie et de temps. Il devient alors nuisible à l'organisation. Le responsable se doit de développer des compétences personnelles afin de savoir reconnaître les différentes sortes et sources de conflits potentiels.

Il faut préciser que certains conflits ne sont pas nécessairement néfastes. S'ils sont bien résolus, ils permettent à l'équipe de recourir à une franche communication dont l'objectif est de faire évoluer le groupe vers la recherche de solutions. S'ils perdurent, cela est souvent causé par du laxisme ou par un manque de maîtrise ou de connaissance du responsable d'équipe.

Définition du Larousse : « un conflit c'est une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par des négociations, soit par l'appel à une tierce personne ».

Souvent, ce qui est décrit comme un conflit n'est, en fait, qu'un problème à résoudre.

### **a) Identifier de quel type de conflit il s'agit :**

- le conflit intra personnel : correspond chez l'individu soit à des conflits cognitifs soit à des conflits d'objectifs.
- le conflit interpersonnel : implique 2 individus au moins qui se sentent en opposition sur des questions d'objectifs, de valeurs, de comportements ou de manière d'accéder à un objectif.
- le conflit intragroupe : concerne les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui peuvent affecter son fonctionnement (nature des tâches assignées, rôles alloués aux acteurs, processus relationnels...)
- le conflit intergroupes : désaccords et tensions qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes (syndicats/direction...).
- le conflit organisationnel : provient de l'opposition et des heurts suscités principalement par l'organisation de l'entreprise (définition de poste, hiérarchie, principes de rémunération...).

## b) Les différents types de conflits

Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...), le sujet du conflit (avantage, pouvoir...), l'évolution du conflit (déclaré, latent, refoulé)...

### b.1) LES CONFLITS CONSTRUCTIFS OU DESTRUCTIFS :

- **constructifs** : lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts il permet l'accroissement des prises de risque il augmente la cohérence du groupe

- **destructifs** : lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance. On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

### b.2) LES CONFLITS D'INTÉRÊT ET D'IDENTITÉ.

- **Dans le conflit d'intérêt**, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...

- **Dans le conflit d'identité**, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale.

### **b.3) LES CONFLITS D'AUTORITÉ ET LES CONFLITS DE POUVOIR**

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

### **b.4) LES CONFLITS DE CONCURRENCE OU DE RIVALITE**

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

### **b.5) LES CONFLITS DE GÉNÉRATION**

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

## c) Le dépassement des conflits( les outils de gestion des conflits)

### c.1) Les modalités de dépassement des conflits

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.

### c.2) Le recours hiérarchique

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

### c.3) L'arbitrage

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

### c.4) La médiation

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ. Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

### c.5) La négociation

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

## c.5) Les différents types de négociation

- La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant)

C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant).

C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes) ou un compromis (concession réciproque des personnes).

Le dépassement des conflits est un sujet peut évoqué dans les entreprises. Cette situation révèle un refus pour les dirigeants de voir en face ce qui est pourtant inévitable. Les conflits existent !

Le conflit est présent au quotidien dans la vie de chaque organisation. Sa gestion est toujours extrêmement difficile, et laisse souvent démunis les responsables privés ou institutionnels. Peu d'outils sont en effet mis à leur disposition pour les aider dans cette charge.

Cette communication a pour ambition de pallier cette carence sur deux plans :

- en proposant une réflexion de fond indispensable à l'analyse et à la compréhension des mécanismes d'émergence des conflits ;
- en apportant des méthodes concrètes et pratiques de prévention et de gestion de ces conflits, accompagnées de nombreux exemples.

# conclusion

En somme, la communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication au sein même d'une entreprise, à destination des salariés, afin d'accroître l'échange d'information et promouvoir la culture d'entreprise

la communication interne est un élément clé de la gestion du changement. Elle permet d'impliquer les employés, de favoriser la collaboration, de faire circuler l'information rapidement, de créer un sentiment de confiance et d'améliorer les chances de réussite du changement.

Il est donc essentiel de mettre en place une communication interne efficace pour réussir tout changement organisationnel.

La communication interne, comme toute communication d'entreprise, doit segmenter ses cibles pour adapter ses messages tant dans la forme que dans le fond aux spécificités des publics concernés. Cette segmentation autorise ensuite un contrôle de l'efficacité de la communication par l'utilisation de techniques adaptées à chaque groupe de salariés ciblés...

Pourquoi la formation et le développement professionnel sont-ils importants ?

# Références

<https://factorial.fr/blog/communication-interne/#:~:text=La%20communication%20interne%20est%20l,important%20au%20sein%20des%20%C3%A9quipes.>

<https://www.fao.org/4/t1815f/t1815f01.htm#:~:text=La%20communication%20est%2C%20%C3%A0%20plus,ses%20attitudes%20et%20son%20savoir.>

<https://www.ynov.com/definitions/outils-de-la-communication.>

<https://www.cnfce.com/dossier/rle-dfinition-irp>

[https://gpp.oiq.qc.ca/Gestion\\_de\\_conflits\\_et\\_communication.htm](https://gpp.oiq.qc.ca/Gestion_de_conflits_et_communication.htm)

[https://moodle.insa-toulouse.fr/pluginfile.php/13140/mod\\_resource/content/1/4.%20gestion%20des%20conflits.](https://moodle.insa-toulouse.fr/pluginfile.php/13140/mod_resource/content/1/4.%20gestion%20des%20conflits.)

[https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la\\_gestion\\_des\\_conflits\\_dans\\_les\\_organisations.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf)

<https://shs.cairn.info/la-communication-interne--9782100761944-page-199?lang=fr>

<http://decodagecom.be/limportance-de-la-communication-interne-sur-la-gestion-du-changement/#:~:text=En%20conclusion%2C%20la%20communication%20interne,chances%20de%20r%C3%A9ussite%20du%20changement.>

MERCI DE VOTRE  
ATTENTION.

