

**Nada HASSANI**

Ecole Nationale des Sciences Appliquées,  
Université Hassan Ier, Settat, Maroc;  
n.hassani@uhp.ac.ma

**Hanane ELLIOUA**

Ecole Nationale des Sciences Appliquées,  
Université Hassan Ier, Settat, Maroc;  
hanane.ellioua@uhp.ac.ma

## **REALITE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL: CAS D'UN ETABLISSEMENT UNIVERSITAIRE**

**Résumé :** Les interactions entre êtres humains existent partout dans l'univers, et plus particulièrement en milieu professionnel. La communication est le socle de toute relation humaine impliquant au moins deux personnes. De par sa nature, l'être humain ne peut pas ne pas communiquer, d'ailleurs la communication est une activité principale dans sa vie, aussi importante que la respiration. Dans la vie courante, la communication se réalise, dans les conditions favorables, d'une façon simple et fluide contrairement à la communication dans le contexte professionnel qui représente souvent un obstacle et un épuisement pour les agents de l'entreprise quelle que soit leur importance dans la hiérarchie. Comme l'information en organisation est d'une importance extrême, la communication adaptée se voit un facteur clé de succès de la situation de communication. Conçue également comme étant une source de motivation et d'épanouissement au travail, la communication efficace contribue au renforcement de la confiance en soi de l'individu – du personnel-, les liens entre les agents de l'organisation ainsi que la vulgarisation de la culture organisationnelle.

**Mots-clés :** Communication organisationnelle, communication interne, productivité, motivation, bien-être.

**Abstract:** Interactions between human beings is everywhere in the universe, and particularly in the workplace. Interpersonal communication is the bedrock of any human relationship involving at least two people. By its nature, the human being cannot "not communicate", moreover communication is a main activity in his life, as important as breathing. In everyday life, communication is happened under favorable conditions, in a simple and fluid way unlike communication in the professional context which often represents an obstacle and exhaustion for the agents of the company whatever their importance in the hierarchy. As long as business information is extremely important, adapted communication will be a key success factor for the communication situation. Also conceived as a source of motivation and fulfillment at work, the effective communication contributes to enhance the self-confidence of the individual - the staff -, the links between the agents of the organization as well as the popularization of the culture organizational.

**Keys words:** Interpersonal communication, internal communication, organizational communication, motivation.

## INTRODUCTION

Phénomène très ancien, la communication a existé depuis l'existence de la première créature au monde. L'Homme communique tout le temps et partout même lorsqu'il ne parle pas. D'ailleurs, un bébé communique depuis sa sortie au monde par un cri, des pleurs, un sourire ou encore un rire, et c'est ainsi qu'il entre en communication avec sa maman en particulier et avec le monde extérieur pour le restant de sa vie. La communication n'a pas de genèse, car tout simplement, elle a toujours existé, son histoire se limite à son évolution et son développement au fil du temps, du fait que la communication dans son état le plus brut se caractérisait par des codes et des signaux, langage commun qu'utilisaient les Hommes pour éviter les équivoques. Ces moyens de communication étaient bons jusqu'à une certaine limite vu qu'ils ne pouvaient pas faire preuve de succès sur les longues distances, ni dans des situations particulières. C'est avec l'invention de l'électricité que le télégraphe a vu le jour afin de faciliter la communication entre les personnes installées dans des points géographiques distants, puis le téléphone, le réseau de télécommunication et enfin le réseau informatique. Ce « se parler » peut se réaliser en coprésence physique des interlocuteurs, mais aussi à distance. Incontestablement, dans la vie sociale d'aujourd'hui les communications à distance ont pris une grande place.

Aujourd'hui, la communication se réalise plus par des images et vidéos via des applications telles que : Facebook, whatsapp, viber et autres, c'est ainsi que l'entreprise comme personne morale en profite pour éviter le manque à gagner moyennant ces canaux de transmission de l'information.

Les différentes approches et perspectives récemment développées cherchent à démontrer l'importance acquise par la communication organisationnelle face à la nouvelle scène mondialisée. Le lien commun entre les auteurs est le souci de définir et de caractériser la communication organisationnelle et l'étendue de son champ, montrant par là la nécessité de lui attribuer une place importante dans les organisations.

Etant une personnalité sociale par excellence, l'entreprise se doit d'entretenir des liens forts avec ses clients internes qui sont aussi importants que ses clients externes à travers une écoute active et une communication adaptée à toute situation plus ou moins complexe. Ceci est d'ailleurs, le seul moyen pour s'approprier une image, et une bonne image si la communication adoptée est suffisamment efficace. Encore mieux, la stratégie qui inscrit l'entreprise dans la durabilité dépend en grande partie du plan de communication de l'organisation qui est souvent négligé, dans les meilleurs des cas conçu, mais non exécuté.

Les besoins du personnel et du management en termes d'information professionnelle sont assez simples à déterminer. Il s'agit de veiller à ce que les objectifs, les résultats, les perspectives et les défis de l'organisation y soient connus, que les membres du management soient suffisamment identifiés, que chaque salarié soit au fait de l'actualité de la firme, de ses projets et de ses éventuels échecs.

Du fait qu'elle soit d'un enjeu majeur pour l'organisation, certaines organisations modernes commencent de plus en plus à faire de la communication interne une fonction principale. Ce n'est qu'en 1980 que les premiers métiers de communication interne ont pu se concrétiser, et c'est ainsi que les directions ressources humaines ont commencé à recruter pour des postes de « Chargé ou de Responsable communication interne » avant l'émergence des cabinets de consulting et audit social. Vers la fin du 20ème siècle, l'intranet fait place en organisation et offre la possibilité aux agents des organisations de se partager l'information et communiquer via un réseau fermé, propre à l'entreprise.

Malgré tous ces balbutiements, et quand bien même tout le monde s'accorde à dire que la communication reste une pratique innée et humaine, il demeure encore difficile de créer des liens solides basés sur la confiance, générateurs de bien-être au travail qui est défini comme étant l'acquisition du plaisir et du bonheur au travail.

C'est dans ces circonstances que nous avons cherché, dans le cadre de nos travaux de recherche de doctorat, à répondre à travers cet article à la question problématique suivante : Dans quelle mesure la communication interne en organisation peut-elle agir sur la performance de l'individu et contribuer à son bien-être au travail ?

Pour répondre à cette question, notre motivation a été animée par deux principaux intérêts :

- Intérêt personnel dans le but de concrétiser les enseignements et l'apprentissage théoriques accumulés pendant toutes ces années de formation.
- Intérêt scientifique dans le but de poursuivre les recherches dans le domaine de la gestion des ressources humaines ainsi que ses différents volets.

Avant d'entamer ce travail, nous avons essayé de lancer trois hypothèses de base que nous avons tentées de vérifier tout au long de notre étude :

### **Hypothèse 1 :**

La communication interne de l'organisation permet **d'augmenter la motivation du personnel au travail.**

### **Hypothèse 2 :**

La communication interne de l'organisation permet d'augmenter la motivation du personnel au travail et par conséquent sa **productivité.**

### **Hypothèse 3 :**

La communication interne contribue de façon directe au **bien-être des salariés.**

## 1 COMMUNICATION INTERNE: REVUE DE LA LITTERATURE

### 1.1. Genèse de la Communication Interne

La communication organisationnelle est apparue entre les années 1940 et 1950 dans les organisations, dont le père fondateur est W. Charles Redding. La communication en général s'est développée avec la vie humaine. Elle est issue de deux grandes disciplines, à savoir les sciences de la communication et les sciences de l'organisation. La communication organisationnelle s'est déclinée au fil des années en deux dimensions : La communication organisationnelle externe qui relie l'organisation à ses clients et ses partenaires externes et la communication organisationnelle interne qui concerne l'organisation avec ses agents internes. Au cours de ces dernières décennies, la communication interne est devenue au centre des préoccupations des chercheurs en gestion qui voient en cette discipline la porte vers la modernisation de l'organisation (Bartoli, 1990 ; Auvinet et al. 1990). A coté de Redding (1985), d'autres auteurs tels que Giroux (1993) et Laramée (1993) soulignent l'émergence importante de la communication organisationnelle en Amérique du Nord en 1940. De l'autre coté francophone, ce champ s'est particulièrement développé au Québec au début des années 80 (Chanlat 1992). Schwibig (1988), Bartoli (1990) et Beauchamp (1993) qui citent des ouvrages s'intéressant à la remise en cause des méthodes traditionnelles de gestion, ont pu mettre sous la lumière certaines notions concernant la communication organisationnelle. Dans ces circonstances, certains auteurs s'intéressent à l'instauration d'une plateforme de communication ( Schwibig, 1988) ou d'une arche de communication (Westphallen, 1994) prenant en compte le projet d'entreprise, les structures, les stratégies et l'identité d'une structure donnée. Au cours des années 90 les organisations cherchent à privilégier l'impératif stratégique bien que la crise économique agisse comme un courant d'air polaire qui viendrait geler toute évolution du management. Aujourd'hui, la communication interne est une fonction à part entière en organisation et peut faire réussir comme échouer une stratégie d'entreprise dans sa globalité. D'ailleurs, une communication interne en période de crise peut éviter à l'organisation sa disparition ou du moins retarder les effets néfastes de la crise jusqu'à sa remise sur les rails.

### 1.2. Apports théoriques de la communication interne

A ce stade, nous avons jugé important de faire un passage sur les théories phares en matière de communication interne pour dire que les premiers modèles théoriques ont traité la communication comme étant seulement un processus de transmission de message. Le schéma est le suivant: il s'agit de faire passer une information, un message (codé dans un langage), d'un émetteur à un destinataire grâce à des outils de communication divers (canaux ou médias) afin d'atteindre un but (cognitif, conatif ou émotionnel), tout en évitant au maximum les changements que cette information puisse subir lors de son émission, tout au long de son transfert et au moment de son arrivée au destinataire. Ces premiers modèles théorisent la communication à partir de cadres très

différents qui placent chacun des aspects spécifiques à leurs domaines d'origine et c'est par le biais de ces apports théoriques que se constitue une approche plus globale de la communication. La notion de communication a été traitée par la sociologie politique (Lasswell, 1951), les télécommunications (Shannon & Weaver, 1949), la linguistique (Jakobson, 1963), l'ingénierie (Wiener, 1948), la psychologie sociale (Lewin, 1959 ; Newcomb, 1953) la psychosociologie (Katz & Lazarsfeld, 1955) et c'est en se référant à chacune de ces disciplines que la notion de communication prend une forme bien déterminée. La transmission du message doit produire un effet attendu. On se rendra vite compte que cette vision théorique, à la fois linéaire, analytique et séquentielle, n'arrive pas à expliquer correctement les multiples échecs de la transmission. Autre que le bruit qui puisse rendre l'information défectueuse, bien d'autres éléments devront être pris en considération pour assurer une transmission parfaite de l'information émise par l'émetteur. Une fois que le bruit et parasites sont contrôlés et maîtrisés, le feedback cède place à l'interaction pour s'assurer que le message a bien été émis mais surtout qu'il soit bien perçu par le destinataire.

La transition épistémologique est importante. Auparavant, certains auteurs (H. Lasswell, 1951; Cl. Shannon & W. Weaver 1949, entre autres) avaient déjà inclus la notion complète de feedback (signifiant retour d'information et action en retour) dans leurs analyses (« talk back » chez Lasswell; « comparateur-correcteur » des signaux chez Shannon et Weaver). La théorisation de la communication a consisté à intégrer les recherches effectuées par K. Lewin (1959) et les équipes travaillant autour de lui. Ces chercheurs étudiaient la communication dans les petits groupes tout autant en laboratoire (psychologie sociale expérimentale), que sur le terrain (psychosociologie) en inventant de nouvelles techniques de recherche (« action-research »). Leurs recherches mettent en évidence les multiples phénomènes et processus à l'œuvre dans les groupes (leadership, influence, construction de normes, pression à la conformité, prise de décision, impact des réseaux, etc). Directement après, ces recherches sont sorties au terrain voulant comprendre pourquoi des campagnes d'information (notamment des campagnes électorales) pourtant bien montées n'arrivaient pas aux résultats attendus. Des notions comme celle de « leader d'opinion » ou de « gate keeper » (White, 1950 ; Katz et Lazarsfeld, 1955, Snider, 1967) sont élaborées dans ce cadre. Et elles permettent dans un premier temps de poser les bases d'une théorie de la communication « à plusieurs étages » (« two step flow of communication ») avec notamment Katz et Lazarsfeld, puis de développer un modèle plus complet, comme celui de Westley et Mac Lean (1957), par exemple, cherchant à intégrer communication interpersonnelle, en groupe et communication médiatique (on disait à l'époque « communication de masse »). C'est d'ailleurs ce qu'on a appelé par après la « théorie des effets indirects ». Et c'est dans ce contexte, en alliant à la pratique et la théorie, que sera élaborée, en matière de communication médiatique, la théorie de l'« agenda setting » (Mac Combs et Shaw, 1972 ; Mc Combs, 2004). Celle-ci résout en quelque sorte le problème de base de l'influence en montrant de façon très intéressante qu'il peut y avoir à la fois influence médiatique (par la mise à l'agenda social de préoccupations) et en même temps non influence linéaire de

ces mêmes médias : l'individu ne prend pas forcément l'opinion proposée par les médias au sujet des points qu'il accepte de mettre à l'agenda. Deux temps à nouveau : celui de l'information (où l'action des médias d'information est centrale) et celui de la construction d'une opinion (où l'influence interpersonnelle et celle du milieu sont déterminantes). L'idée de comportement comme acte de communication y est centrale d'où l'axiome célèbre « on ne peut pas ne pas communiquer ». L'idée de contexte et de codes culturels la complètent directement (d'où un autre axiome complémentaire, dû à Birdwhistell : « on ne communique pas, on prend part à une communication »). Cette communication est « polyphonique » (digitale et analogique à la fois). Elle comprend nécessairement des aspects de contenu et en même temps elle implique que les acteurs définissent entre eux la nature de leurs relations. Enfin, dans cette conception, la communication forme système, c'est-à-dire qu'il est toujours nécessaire d'identifier les niveaux d'analyse, de distinguer le registre de la communication de celui de la méta-communication et de focaliser la recherche sur les interactions et leurs « règles du jeu ». Au départ, ce courant, né autour de G. Bateson (1951), va se développer considérablement dans le champ de la psychothérapie au sein notamment du Mental Research Institute et de ce qu'on a appelé « l'Ecole de Palo Alto » (Watzlawick & al. 1975 ; Wittezaele & Garcia, 1992). Progressivement il va s'intéresser aussi à des systèmes plus larges que le couple ou la famille, à savoir le groupe et les organisations et y développer aussi des stratégies de changement spécifiques (Selvini & al. 1984), Pirson (1999), Nizet (1995), Evequoz (1984), Duterme (2002), Salamanca (2003), etc. Donc la communication n'est pas un simple processus de transmission. Même si une telle optique peut garder un intérêt méthodologique momentané, la théorie de la mise à l'agenda conduit à y lire des étapes dans lesquelles l'insertion sociale joue un rôle absolument significatif. Donc pas d'émetteur et de récepteur, mais bien un système d'acteurs en interaction. Ensuite, que les comportements eux-mêmes sont des actes de communication à part entière (et pas seulement les messages verbaux) et que ces comportements rendent l'échange possible et fournissent les codes d'interprétation. En définitive, il y a plusieurs paramètres à prendre en considération dans une situation de communication. C'est pourquoi il est important d'aller au-delà de la communication elle-même pour mieux saisir ses niveaux et ses interactions. Cette méthode consiste à chercher le rapport entre le contenu du message (verbal ou non verbal), le lien entre les acteurs et le contexte dans lequel la communication se déroule. On ne peut donc pas ne pas aller au-delà de la communication elle-même, c'est-à-dire se limiter seulement au message émis mais plutôt toutes les composantes de la communication interpersonnelle.

### **1.3. Définition de la communication interne**

Considérée comme étant l'un des plus grands secteurs de la communication, la communication interne relève des missions de la direction des ressources humaines dans certaines organisations, du fait qu'elle s'intéresse essentiellement au personnel. Dans d'autres structures, le département communication existe indépendamment et se charge de la communication en général puisqu'elle engage la structure dans la politique globale de l'organisation. Ayant deux principaux objectifs, elle vise à informer et à inciter



les ressources humaines à adhérer aux valeurs et à la culture d'entreprise. Non seulement, la communication interne est un facteur clé de rétention des anciens salariés et d'attraction des talents, salariés potentiels. La communication interne est un ensemble d'actions et de pratiques qui permettent de donner du sens pour favoriser l'appropriation, donner une âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en équipe. La communication d'une organisation recouvre un ensemble de structures et de procédures : elles lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement, elles ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de message.

La communication en général pour être complète doit satisfaire la présence d'un certain nombre d'éléments :

- L'émetteur : Celui qui émet ou envoie le message
- Le récepteur ; Celui ou ceux qui reçoit (vent) le message
- Le message : C'est le contenu objet de la communication
- Le canal de communication : Voie par laquelle est transmis le message. Moyens techniques auxquels l'émetteur fait recours pour assurer l'acheminement du message vers le destinataire
- Le code : Ensemble des signes et des règles de combinaison de ces signes permettant la connexion entre l'émetteur et le destinataire

La présence des éléments cités plus haut ne garantie aucunement la réalisation d'une communication interne efficace, car il existe d'autres consignes à respecter pour réussir une communication interne et la rendre, en conséquence, efficace. La communication interne peut être sous deux formes : Verticale ou horizontale.

Elle est dite verticale dans deux cas :

-Lorsqu'elle est descendante : C'est-à-dire que l'information vient de la direction aux responsables et salariés de l'organisation.

-Lorsqu'elle est ascendante : C'est-à-dire de la base de la hiérarchie à son sommet.

Elle est dite horizontale lorsqu'elle est réalisée dans un même niveau hiérarchique. La communication formelle et informelle est aussi une distinction qu'il importe de soulever lorsqu'il s'agit d'une situation de communication entre deux personnes avec ou sans liens hiérarchique ni fonctionnels.

La communication interne est utilisée dans 3 temps différents :

Au quotidien : Dans le cadre des réunions, départs et nouvelles recrues, formations, gestion des absences, etc.

A l'événement : Fusion/acquisition, changement de management, lancement d'un nouveau produit, team building.

Aux crises : Faillites, arrêt d'activité, plans sociaux, grèves.

Il est important de rappeler que pour chaque temps de communication, un langage et un style de communication doivent être adaptés à la situation, pour faciliter la compréhension, et dans le but ultime de réussir la communication situationnelle afin d'atteindre les objectifs prédéterminés.

## **2 METHODOLOGIE ET TERRAIN DE RECHERCHE**

Pour réaliser notre étude, nous avons eu besoin de certains matériels et nous n'avons pas manqué de mettre en place une méthodologie assez pointue afin d'aboutir à un certain nombre de résultats et de constats. De ce fait, notre choix a porté sur le questionnaire comme outil d'évaluation de l'effet de la communication interne sur la motivation, la productivité ainsi que le bien-être du personnel. Notre étude a été peaufinée par un entretien confirmatoire avec quelques personnes de notre échantillon.

### **2.1. Méthodologie de recherche quantitative**

Sur un échantillon que nous estimons représentatif de notre population, notre questionnaire a été administré auprès de 91 personnes dont 78 ont traité et répondu au questionnaire. Le taux de réponse au questionnaire étant de 85% s'explique par le choix de la période de l'étude qui se caractérise par une basse saison, en l'occurrence, fin des cours et examens et par conséquent une forte demande de congés accordés. Nous avons choisi de suivre une logique non probabiliste ce qui garantit la représentativité de notre échantillon. Le choix des participants s'est donc fait d'une façon arbitraire.

Notre questionnaire a été confectionné sous forme de 4 items :

Un premier item qui concerne l'évaluation de la perception de la communication interne, et qui vise à estimer la compréhension de la communication interne de l'organisation en question, par ses salariés de statuts différents. Nous avons ainsi demandé auprès de notre échantillon, l'importance qu'ils accordent à la communication en mettant à leur disposition un choix de 4 niveaux. Aussi, nous avons formulé une autre question concernant les objectifs de la communication en théorie, et avons invité les participants à témoigner de leur vécu dans cette organisation quant à cette même question. Par la même occasion, nous avons proposé à nos participants de juger de l'importance de certaines caractéristiques de la communication au sein de leur organisation, telles que son utilité, sa fiabilité, sa véracité, son actualité, son accessibilité et sa clarté. Dans un souci de récolter un maximum d'informations auprès des participants, nous avons rajouté un espace de commentaire par item afin de permettre aux répondants d'alimenter leurs réponses à choix multiples par des phrases courtes et précises dans l'espace dédié à cela. Le deuxième item que nous avons proposé concerne la mesure de satisfaction des salariés quant à la communication interne de leur entreprise. Des questions séparées concernant le degré de satisfaction des collaborateurs par rapport à la communication dans l'organisation de façon globale, avec les pairs mais aussi avec leur hiérarchie. L'échelle d'évaluation a été proposée de « Très satisfait » à



« Indifférent ». Le troisième item concerne les outils de communication mis à la disposition des collaborateurs de l'organisation objet de notre étude. Nous avons proposé à notre échantillon de choisir entre la newsletter, l'intranet, l'affichage, les réseaux sociaux, les appels vidéos, le téléphone bureau, SMS et le Mailing afin d'estimer les moyens de communications adoptés par cette organisation pour véhiculer les informations nécessaires auprès de son personnel dans des buts divers. Aussi, la fréquence d'utilisation a été évaluée dans ce même item avec pour objectif, apprécier les moyens les plus utilisés pour partager des informations entre agents. Le quatrième et dernier item a concerné la stratégie de communication interne de l'organisation et le niveau d'adhésion du personnel à cette dernière. De ce fait, nous avons demandé à notre échantillon s'il a déjà été invité à une initiative d'échange dans l'entreprise et quelles seraient ses motivations pour y participer. Nous n'avons pas manqué de demander aux participants s'ils ont déjà suivi une formation en communication et s'ils seront intéressés d'en suivre. Cette classification par item nous permettra de détecter les défaillances de la communication interne de l'organisation ce qui nous aidera à mieux détecter les dysfonctionnements et par conséquent à mieux réfléchir dans nos recommandations ainsi que de vérifier nos hypothèses de base lancées au début de cette recherche exploratoire.

## **2.2. Méthodologie de recherche qualitative**

Etant donné que notre recherche quantitative se soit passée dans une période de faible activité et par conséquent une absence partielle du personnel sorti en congé, nous avons tenté de renforcer notre enquête par un entretien confirmatoire afin de soigner dans les moindres détails l'exploitation des résultats du questionnaire administré. Il s'agit d'un entretien moyennant un guide par une approche semi-directive qui nous a servi pour cadrer les discussions qui, dans certains cas, se sont avérées longues. Les séances d'entretien se sont passées en privé c'est-à-dire dans l'absence de toute autre personne, dans des cadres différents, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation pour des raisons de flexibilité, y compris 4 entretiens téléphoniques vu la distance qui nous séparaient des sujets qui se sont proposés volontairement pour aider à la réalisation de cette étude. Nous avons veillé à ce que tous les éléments soient réunis afin de recueillir le maximum d'information possible sans le moindre biais. L'entrevue s'est déroulée sous 4 grands axes. Un premier axe qui traite de la question de l'appréhension de la communication interne. Les questions sont allées essentiellement vers l'invitation à une remise en question afin d'aider le sujet à prendre conscience de son rôle dans la communication en organisation. Loin d'être une partie de sensibilisation des participants, dans cette partie nous avons essayé d'apprécier la position des personnes en question dans la communication qu'elles entretiennent dans leur organisation, leur sens d'initiative, l'importance qu'elles accordent à la communication avec leur hiérarchie, leurs collègues ou encore leurs collaborateurs. Dans le second axe nous avons situé la personne dans son poste et nous lui avons posé des questions dans le cadre de sa fonction. Dans un souci d'estimation de l'importance de la communication dans le poste occupé, nos questions ouvertes sont allées vers des scénarios du genre :

Qu'arriverait-il si pendant une journée entière de travail vous vous abstenez de communiquer ? Cette question a suscité beaucoup d'intérêt dans l'esprit du destinataire, elle a laissé la personne songer dans cette hypothèse et par conséquent en déduire les conséquences, ce qui nous a permis de vérifier aussi l'objectivité de la réponse aux questions précédentes qui s'y rapprochent, dans le sens où le questionné ne se sent pas visé par cette question et lance, à cet effet, une réponse neutre et vraie. La troisième partie du guide d'entretien a concerné la relation entre la communication en organisation et liens entre les agents. A ce stade, nous avons essayé d'estimer le niveau de confiance que crée la communication interne chez les collaborateurs. Dans cette partie, nous avons essayé de creuser dans les comportements des individus et leur impact sur le groupe ou sur les équipes de travail. Des questions sur la relation entre le manager et ses collaborateurs ont été également programmées pendant cette séance d'entretien. Nous avons aussi demandé aux participants par rapport à l'évaluation annuelle qui reste un fort moment de communication et une vraie occasion pour échanger et exprimer ses motivations et ses perspectives dans le poste. Nous avons poussé l'affaire un peu plus loin pour savoir si une absence de communication peut pousser le sujet à quitter l'entreprise. Cette question, nous a permis de mesurer l'importance qu'accorde la personne à la communication quotidienne et l'impact que peut avoir la communication sur son ambiance et son bien-être au travail. Une quatrième et dernière partie a été consacrée entièrement à la relation entre la communication et la stratégie globale de l'entreprise. Cette partie nous a permis d'avoir une idée sur le degré d'intégration du personnel dans la stratégie globale de l'organisation. Nous avons échangé avec les participants quant aux valeurs, à la mission et à la vision de l'entreprise mais aussi quant à l'impact de la communication sur le rendement et la productivité individuelle, collective et organisationnelle. Des questions concernant la langue de communication ont aussi été posées aux sujets par rapport aux collègues autochtones mais aussi étrangers dans l'organisation sachant que cette dernière est multiculturelle par excellence.

### **2.3. Présentation de la structure d'accueil**

Il s'agit d'un établissement privé qui opère dans le secteur de l'éducation et de l'enseignement. Ayant récemment été reconnue par l'Etat qui atteste de la qualité de l'université, cette structure marque par son respect du cahier des charges très strict conçu par le Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, une démarche orientée vers un enseignement d'excellence. Engagée à préparer l'insertion et la réussite professionnelle de ses lauréats, cet établissement a pour vocation première de contribuer de manière active aux besoins en ressources humaines qualifiées nécessaires à la croissance de l'économie marocaine et à son ouverture vers le monde. Près de 118 salariés titulaires travaillent dans cette structure, dont 42 enseignants permanents, et 76 administratifs entre cadres, cadres assimilés, agents de maîtrise, assistants, et corps de surveillance et de sécurité, mis à part les acteurs recrutés dans le cadre du travail d'intérim. Cet établissement ouvert en 2010, dispose d'une Ecole de Business, d'une

Ecole d'Ingénierie, d'une Ecole de Droit et d'une faculté des sciences de la santé, en plus de la formation Exécutive au profit des professionnels. Parmi les valeurs de cette structure c'est de s'engager pour la réussite professionnelle des étudiants, l'excellence académique est mise en avant, l'ouverture à l'international est parmi ses priorités ainsi que le fait d'offrir une expérience unique aux étudiants.

### 3 ANALYSE DES RESULTATS

Avant de procéder à l'exploitation des résultats que nous avons obtenus, il est important de préciser que cette phase d'analyse des résultats a représenté la phase la plus sensible de ce projet vu l'importance des résultats obtenus. Non seulement, il est encore plus important de préciser que nous avons rencontré une certaine réticence avec certains membres de notre échantillon surtout au moment de l'entretien, cette réticence qui revient aux craintes et aux peurs qu'ont pu ressentir nos participants dans certaines questions. Ceci dit, nous avons été suffisamment conscient quant à la sensibilité du sujet et nous avons essayé de mettre à l'aise au maximum les participants à l'enquête en créant avec eux une certaine affinité et en les rassurant quant au traitement de leurs réponses au questionnaire qui s'est déroulé dans les normes de confidentialité totale et qui nous engage dans le respect des principes directeurs de la protection des renseignements personnels, respectant ainsi notre éthique et déontologie de chercheur scientifique.

#### 3.1. Analyse des résultats qualitatifs et quantitatifs

Pour ce qui est de l'analyse des résultats qualitatifs, nous avons utilisé la méthode de l'analyse du contenu ce qui nous a laissé une certaine marge de manœuvre interprétative. A travers cette méthode, nous avons essayé de mieux comprendre les fonctionnements complexes de la pensée humaine et de l'utilisation du langage et de la gestuelle. Nous nous sommes référés à la méthode de la retranscription des interviews en se basant sur la logique des notes d'observation tout en prenant en considération les expressions et phrases qui sont revenues assez souvent.

Dans ce cas, nous avons trié les plus forts témoignages, afin d'exposer de façon directe ce que pensent et ressentent les interviewés quant à la question de la communication dans leur organisation. Le but ultime de cette méthode est de confirmer le résultat général de l'approche quantitative. « *La communication se définit d'elle-même mais son application reste très difficile à expliquer et à appliquer* » avance une interviewée qui dit avoir déjà suivi une formation en communication interpersonnelle. « *Malheureusement, dans cette entreprise on communique plus par du non verbal plutôt que par du verbal surtout entre les femmes, avec les hommes c'est rare quand ça communique ils sont généralement dans leur coin* » déclare une autre interviewée furieusement. Ce témoignage nous a permis de soulever un point très important quant à la communication entre les femmes dans une société en voie de développement et où la culture orientale est très présente. « *Comme communicateur, que je sois émetteur ou destinataire je me vois assez à la hauteur, mais des fois il arrive que mon interlocuteur soit distrait et par conséquent il ne me comprend pas* »

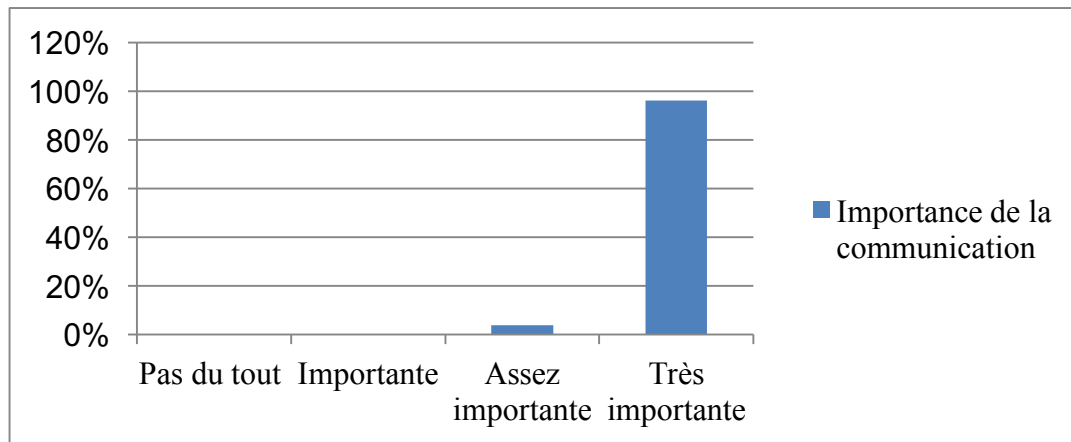
*ou bien il ne me transmet pas correctement son message, il reste encore beaucoup d'années pour arriver à un niveau respectable dans la communication* » a précisé un agent de l'organisation. Cette phrase comporte beaucoup de signification quant à la perception des messages. Certaines personnes ont la conviction qu'elles sont capables de bien formuler un message ou de bien le saisir à sa réception et que la responsabilité repose seulement sur l'interlocuteur c'est-à-dire l'autre partie dans la situation de communication. « *Communiquer est primordial dans notre équipe, sans quoi la machine ne pas tourner, d'ailleurs notre matière première c'est l'information et sans la communication on ne pourra pas avoir les données* » témoigne un interviewé. « *Il arrive souvent que ma responsable entre au bureau sans dire bonjour, et je ne vous cache pas ceci me m'embarrasse vraiment car je me demande sans arrêt ce que cela lui aurait coûté* » précise une collaboratrice avec mépris. Ce genre de témoignage est revenu plusieurs fois lors des entretiens et nous a renvoyé à poser une autre question dans le même sens, ci après le témoignage que nous avons obtenu de la part d'une jeune collaboratrice: « *Je pense mille fois par jour à la démission même si j'ai beaucoup d'engagements à honorer mais le manque de respect ne me laisse pas le choix, je suis moralement maltraitée par ma responsable qui n'adapte jamais son langage pour me parler, son ton et ses regards me donnent l'impression que je suis son esclave* » annonce-t-elle avec des yeux bien remplis de larmes.

Ce témoignage nous a touchés dans la mesure où nous avons senti beaucoup d'injustice dans la voix de cette jeune diplômée fraîchement embauchée. Etant allés un peu plus loin dans la discussion avec cette jeune, nous avons compris que le problème provenait des expériences et de l'éducation qu'a eu chacune des deux parties. Deux cadres de références très différents l'un de l'autre, l'une qui a grandi et a été éduquée dans une famille où le respect est primordial aussi bien pour le grand que le petit, et l'autre chez qui on a convenu d'accorder plus d'importance à l'ainé qu'au petit, d'où le comportement non toléré par la jeune sachant que nous avons calculé 26 ans d'écart entre les deux. Nous nous sommes limités à ce stade concernant l'analyse qualitative vu que la plupart des témoignages se sont répétés.

Concernant l'analyse quantitative nous nous sommes limités aux présentations graphiques ainsi que quelques tableaux de distribution de données, vu le nombre importants des membres de l'échantillon. A ce niveau, nous avons récupéré les questionnaires administrés auprès de notre échantillon qui est de 91 dont 78 seulement ont traité le questionnaire entièrement. Le questionnaire étant long, nous nous sommes limités à la présentation des résultats que nous avons jugés plus importants afin de mener à bien l'exploitation des données recueillies. D'abord, nous avons remarqué une forte conviction chez les participants quant à l'importance de la communication dans le milieu professionnel, soit 96% des participants contre 4% seulement qui estiment que la communication n'est pas très importante. Ce taux renseigne sur l'appréhension des agents de l'organisation par rapport à la notion de communication, les salariés sont déjà

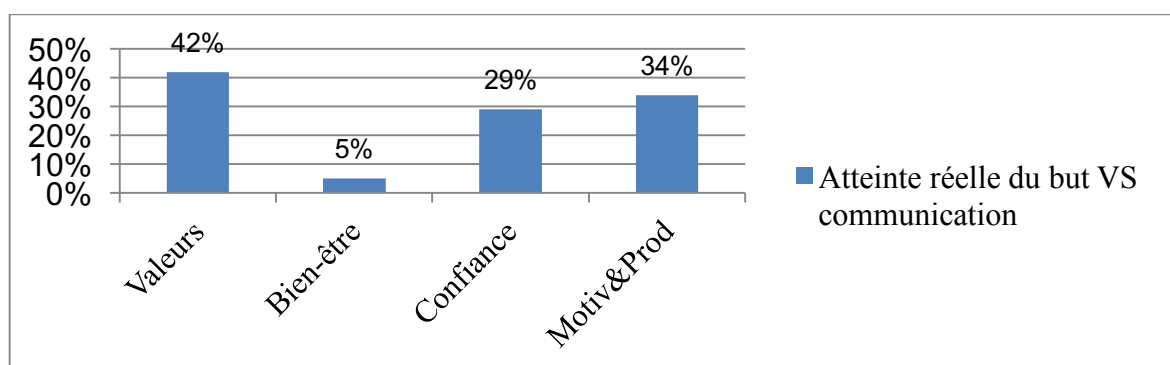
conscients de la nécessité d'instaurer un système de communication efficace au sein de l'organisation.

**Figure N°1 : Importance de la communication**



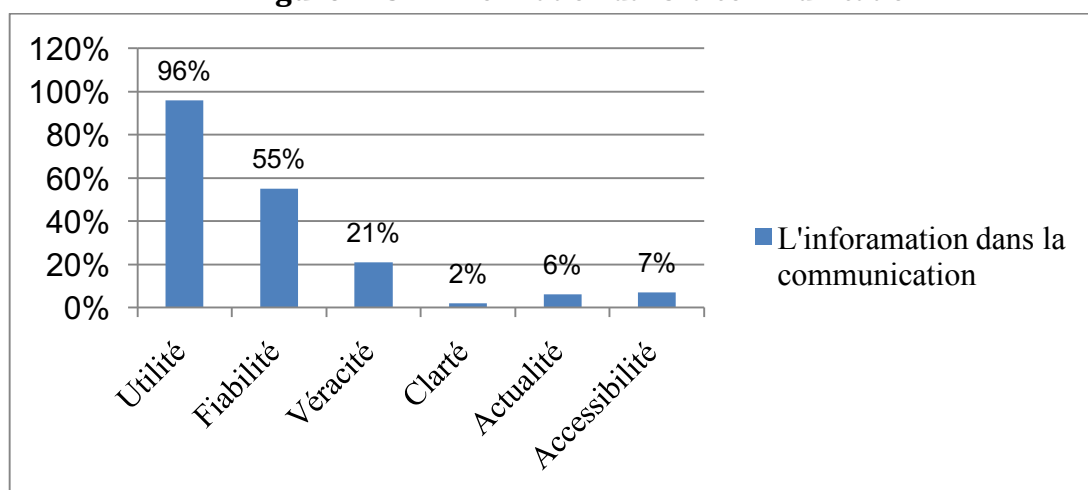
Ce taux nous a suffisamment encouragé afin de creuser plus profondément dans le vécu des agents de l'entreprise et nous avons, dans la foulée, ressorti le sondage qui concerne l'objectif de la communication au sein de l'entreprise. A la lecture des résultats nous avons déduit que pour 42% des agents la communication au sein de leur organisation leur donne la possibilité de savoir, et par conséquent d'adhérer, aux valeurs de l'entreprise. Quant à la question du bien-être nous avons été surpris par la proportion des collaborateurs, soit 5% de l'échantillon, qui reconnaît le fait d'atteindre le bien-être grâce à la communication instaurée par leur organisation, 95% des collaborateurs déclarent ne jamais connaître de bien-être découlant de la communication car ils estiment qu'il n'existe pas encore une politique de communication efficace au sein de l'entreprise. 30% des agents pensent que les liens entre collaborateurs ne sont pas forts car il n'existe pas encore une communication qui inspire la confiance et la transparence dans les relations en interne. 35% des participants au traitement du questionnaire justifient leur motivation et leur productivité essentiellement par la communication qu'adopte leur organisation, contrairement à 65% des collaborateurs qui déclarent ne pas être suffisamment motivés par la communication adoptée et par conséquent sont de moins en moins productifs dans leur poste.

**Figure N°2 : Atteinte réelle du but VS communication**



Toujours dans le cadre de la perception de la communication de l'organisation, nous avons demandé à nos participants par rapport à la qualité de la communication entretenue dans leur structure ainsi que les informations partagées et nous avons constaté que presque la totalité de l'échantillon trouvent l'information partagée souvent utile, la moitié des personnes témoignent de la fiabilité des informations, mais seulement 2% qui pensent que les informations soient claires, à leur avis les informations transmises nécessitent souvent une explication supplémentaire. 94% des collaborateurs pensent que les informations partagées datent avant qu'elles ne soient diffusées et par conséquent qu'elles sont loin d'être arrivées au moment propice. Et puis 93% des collaborateurs disent que l'information est verrouillée, qu'il est très difficile d'y accéder, et que même lorsqu'ils y arrivent, l'information est souvent douteuse voire erronée.

**Figure N°3: L'information dans la communication**



Nous avons aussi tenté de mesurer le degré de satisfaction des collaborateurs par rapport à la communication de leur organisation, et nous avons pu savoir que 77% des salariés ne sont pas du tout satisfaits. Ayant le souci du détail, nous leur avons demandé par rapport à leur satisfaction concernant la communication entre eux et leurs collègues et c'est à ce moment là que nous avons compris que 70% sont satisfaits. Contrairement à la qualité de la communication entre les collaborateurs et leurs managers, soit 82% de l'échantillon expriment leur mécontentement et leur mépris quant à cette réalité.

**Tableau 1: Satisfaction VS Communication**

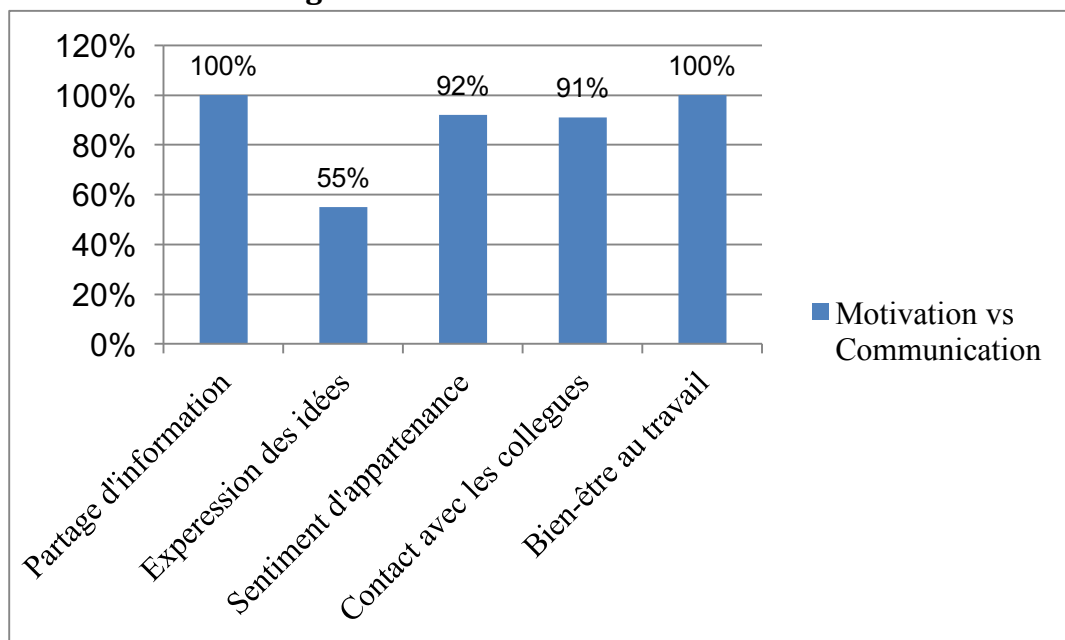
|                          | Avec<br>l'organisation | Avec les pairs | Avec le N+1 |
|--------------------------|------------------------|----------------|-------------|
| Très satisfait           | 3/78                   | 7/78           | 3/78        |
| Satisfait                | 7/78                   | 55/78          | 4/78        |
| Assez satisfait          | 5/78                   | 4/78           | 4/78        |
| Pas du tout<br>satisfait | 60/78                  | 7/78           | 64/78       |
| Indifférent              | 3/78                   | 5/78           | 3/78        |



Par rapport aux outils, le téléphone bureau avec le mailing restent les premiers relativement à la mise à la disposition des salariés avec une utilisation quotidienne, ensuite viennent les SMS qui sont utilisés au quotidien également, suivis des appels vidéos généralement avec l'étranger qui sont rarement utilisés.

Dans une dernière partie, nous avons prospecté aussi par rapport à l'échange dans l'organisation et nous avons appris que 14 personnes seulement sur 64 ont déjà été invitées à une réunion d'échange et qui ont été motivées par le fait de pouvoir partager des informations et de nouvelles connaissances, pour exprimer des idées innovatrices, d'autres pour stimuler le sentiment d'appartenance, une autre catégorie qui avait pour motivation de prendre contact avec les nouveaux et anciens collègues et puis la majorité qui cherchait dans cette initiative une sorte de réalisation de bien-être au travail.

**Figure N°5: Motivation VS Communication**



### 3.2. Discussion des résultats

A première vue, il est important de préciser que la majorité de notre échantillon déclare ne pas bénéficier d'une communication satisfaisante telle qu'ils la définissent. De leur point de vue, il reste encore beaucoup d'effort à fournir pour dire que leur entreprise est aujourd'hui une entreprise communicante avec tout ce que cette qualité implique. Certes, certains besoins sont insatiables car ils évoluent au fur et à mesure qu'ils sont satisfaits. D'ailleurs, en sciences sociales on parle bien de l'échelle de Maslow qui repose sur le principe de satisfaction de certains besoins élémentaires (manger, se loger, etc.) mais qui fait aussi apparaître l'importance de besoins d'ordre supérieur (reconnaissance, satisfaction de soi, estime de soi). Il en va de même pour les besoins en communication, d'autant plus que l'organisation faisant objet de notre étude est constituée majoritairement de jeunes agents faisant partie de la génération Y, très exigeante comme elle est.

Avec le besoin en communication se mêlent des besoins de nature différente: certains réclament des besoins d'information, d'autres plutôt des besoins de reconnaissance ou de valorisation et ceci explique que, pour ces derniers, la satisfaction soit difficile à maintenir dans le temps car le niveau de satisfaction évolue et s'élève au fur et à mesure de la carrière. Il ne faut pas oublier que l'arrière plan de cette évolution est constitué par une société contemporaine marquée par une plus grande considération portée à l'individu, car tout le monde s'entend aujourd'hui à mettre l'individu au centre des préoccupations majeures.

Lors de nos entretiens avec certains collaborateurs, nous avons remarqué que presque la totalité des interviewés ont exprimé une insatisfaction totale quant à la communication qu'adopte leur organisation. Dans les meilleurs des cas, on a parlé de l'existence d'une communication mais non efficace. Nous avons remarqué une frustration chez ces collaborateurs qui, comme nous l'avons précisé plus haut, sont des salariés nés entre les années 1978 et 1994 et pour qui, les paramètres immatériels passent en premier. Pour eux le bien-être est sacré et ne peuvent aucunement sacrifier cela dans aucun cas. D'ailleurs, ils ont bien expliqué qu'entre eux c'est-à-dire entre les pairs, la communication passe merveilleusement et que les obstacles sont très rarement incontrôlables par contre, lorsqu'il s'agit d'une situation de communication avec une personne de la génération X, la donne est différente. Aussi par rapport à la relation collaborateurs-managers, nous avons remarqué que la plupart des jeunes ressentent une certaine frustration et expliquent qu'ils aspirent à une relation plus ouverte et plus flexible avec leurs responsables afin d'être plus à l'aise au travail et d'augmenter, par conséquent, leur productivité. Pour eux, le travail c'est en équipe dont le socle est la communication efficace. Concernant les moyens de communication, nous avons remarqué que l'entreprise objet de notre étude met à la disposition de ses collaborateurs des outils traditionnels et classiques et oublie que la nouvelle technologie est l'une des premières exigences de la génération majoritaire dans son organigramme. Le téléphone reste un allié au travail mais ceci-dit il ne serait pas mal d'instaurer de nouveaux outils aussi bien en matière de réseau qu'en matière de matériel.

Nous avons trouvé une forte concordance et conformité entre notre étude qualitative et quantitative dans le sens où les résultats de l'une confirment les résultats de l'autre. A travers les deux approches, nous avons remarqué que le bien-être des collaborateurs, leur productivité et leur motivation sont fortement impactés par la qualité de la communication adoptée par leur organisation et que certains frôlent le stress voire le burn-out à cause de la communication malsaine instaurée dans cette structure.

### **3.3. Implications et recommandations managériales**

Après tout ce travail de terrain que nous avons effectué auprès de cette organisation, il est à signaler que la gestion des relations avec les salariés s'oriente de plus en plus vers une personnalisation des messages et vers des moyens de communication adaptés aux situations et aux besoins personnels de tout un chacun surtout, pour une structure dont

le personnel est majoritairement jeune et fort exigeant. Bien entendu, cette communication « sur mesure » est rendue plus facile par l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise, puisque ces mêmes agents sont sortis au monde avec une souris dans une main et un clavier dans l'autre main, encore mieux, un *Smartphone* qui les accompagne partout et à tout moment, même dans les lieux les plus intimes. La génération Y, qui correspond aux personnes nées entre 1978 et 1994, a opté pour *Facebook* et l'usage des réseaux sociaux. L'entreprise doit en tenir compte si elle ne veut pas être en retard sur la société qui l'entoure. D'autre part, nous avons découvert une absence partielle du plan de communication, nous suggérons donc à cette organisation de procéder à l'élaboration d'un plan de communication complet. D'abord, il faut choisir quand communiquer. Une bonne communication ne prend de valeur qu'en fonction du temps et du moment. Un plan annuel de communication doit être élaboré avec les objectifs à atteindre en matière de stratégie, d'adhésion des salariés, de création de liens et de renforcement de la culture d'entreprise, ce qui va bien évidemment se traduire dans son quotidien. De l'autre côté, il y aura des moments où la communication devrait être en cohérence avec la période, l'événement ou encore les circonstances en matière de changement du top management, de crises, de départs, etc. Cette communication situationnelle suit la même logique que le plan annuel de communication. Aussi, il est très recommandé de prendre en compte les spécificités de chaque personne dans l'entreprise. On ne dit pas tout à tout le monde, du moins pas de la même façon. A ce niveau, nous focalisons la lumière sur la segmentation et le ciblage des salariés dans l'entreprise et les catégoriser selon leur fonction mais surtout selon leur personnalité et traits de caractère. De surcroît, la question du message est aussi primordiale dans les situations professionnelles. Que dire est une question très importante à se poser avant de procéder à un plan de communication ou à une situation de communication. Le plan de communication comporte également un axe concernant le support de communication. Il est inconcevable qu'une organisation comme telle ne dispose pas d'un journal d'entreprise ou au moins d'un tableau d'affichage. Les bruits du couloir font plus de mal que de bien à une organisation, autant prendre à sa responsabilité de communiquer les informations et les nouvelles de façon officielle ce qui renforcera les informations annoncées en termes de véracité et de crédibilité. Certes un budget devrait être alloué à la conception d'un plan de communication surtout lorsqu'il sera réalisé pour la première fois, c'est pour cela qu'il sera indispensable de procéder à une évaluation de l'efficacité après sa mise en place. On parle bien de la mesure de l'impact à travers une étude de satisfaction des salariés par rapport aux objectifs individuels, collectifs et organisationnels du plan de communication. Dans un cas meilleur, la reproduction de cette même étude par approche quantitative (questionnaire) et qualitative (réunions et entretiens) serait profitable.

## CONCLUSION

A l'issue de cette recherche, nous ne pouvons que confirmer l'importance de la communication en organisation. L'ère du fordisme et du Taylorisme étant du passé, l'organisation moderne repose aujourd'hui sur les principes du behaviorisme mais aussi du cognitivisme qui met l'individu au sein de son environnement et observe ses comportements et son évolution. Personne ne peut nier les enjeux de la communication aussi bien dans la vie courante que dans la vie professionnelle, avec une urgence dans le milieu de travail puisque l'information est argent. Après avoir mené cette étude, nous avons compris que la machine ne peut pas tourner en organisation ou du moins ne peut pas marcher correctement et convenablement si une communication efficace n'est pas mise en place. D'ailleurs, d'après notre analyse des résultats de l'étude, nous tendons à valider les hypothèses que nous avons initialement lancées en confirmons qu'effectivement :

### Hypothèse 1 :

La communication interne de l'organisation permet **d'augmenter la motivation du personnel au travail.**

### Hypothèse 2 :

La communication interne de l'organisation permet d'augmenter la motivation du personnel au travail et par conséquent sa **productivité.**

### Hypothèse 3 :

La communication interne contribue de façon directe au **bien-être des salariés.**

Nous ne manquerons pas de préciser que cette étude peut représenter certaines insuffisances en matière de matériels, nous comptons donc poursuivre cette recherche afin de revérifier les résultats obtenus dans le but de peaufiner au maximum cette étude. Ceci étant, notre étude peut sans doute présenter certaines imperfections, notamment au niveau de la cible auprès de laquelle nous avons mené cette recherche. Une enquête auprès du top management serait profitable pour croiser les résultats de chacune de ces études. Aussi, une étude longitudinale pourrait donner plus de signification aux résultats obtenus et pourrait apporter des éclairages plus importants en termes de pertinence et d'exactitude.

Toujours est-il, avant de boucler cette contribution, il nous importe de pousser la réflexion un peu plus loin en posant la question suivante : Comment faire adhérer les salariés dans un plan de communication interne ?

---

## REFERENCE

Michon, C. (2012). « Management et communication interne: les six dimensions qu'il faut considérer », Communication et organisation 5 | 1994.

Decaudin, J.-M, Igalens, J, Waller, S (2017). « La communication interne : stratégies et techniques », Dunod.

De Saint-Georges, P. (2010). « Penser la communication interne des entreprises et des organisations ». Recherches en communication, n° 34.

Giroux, N. (1994). « La communication interne. Une définition en évolution ». Communication et organisation 5 | 1994

Keck, F. (2012). Goffman, Durkheim et les rites de la vie quotidienne. Archives de Philosophie.

Libaert, T. (2009). « Introduction à la communication », Dunod.

D'almeida, N. Libaert, T. (2014). « La communication interne des entreprises », Dunod.

Detrie, P. Meslin, C. (2001). « La communication interne au sein du service management », Broyez.

Donjean, C. (2006). « La communication interne », edipro.

Andrade Scroferneker, C. (2004). « Qu'est-ce que la Communication organisationnelle dans un pays de contact ? ». Sociétés, n°83.

Philippe Zarifian. « La communication dans le travail », Communication et organisation, 38 | 2010.

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

**Dans le cadre de notre étude, nous avons réalisé des entretiens avec certaines personnes de notre échantillon auprès duquel nous avons administré notre questionnaire pour une étude quantitative, à partir d'un guide d'entretien visant à référencer les principaux aspects de notre thème de recherche à aborder et les questions à poser aux acteurs. Dans une approche semi-directive, ce guide d'entretien n'a pas été utilisé de façon impérative ou linéaire mais a été exploité pour diriger et cadrer les discussions.**

#### 1- Appréhension de la communication interne:

Quelle est votre fonction ?

Cela fait combien de temps que vous occupez votre fonction actuelle ?

Que signifie pour vous « Communication interne » ?

Avez-vous suivi durant votre parcours universitaire un cours en communication?

Jusqu'à quel point pensez-vous que la communication est importante dans la vie professionnelle ?

Pensez-vous être bon (nne) communicateur (trice) ? Pourquoi ?

Etes-vous plus affectés par la communication verbale, non verbale ou les deux à la fois ?

Vous arrive-t-il de mal interpréter les mots ? La gestuelle de votre interlocuteur ?

Vos idées sont exprimées le plus par des mots, des gestes ou les deux à la fois ?

Que pensez-vous de votre rôle dans une situation de communication ?

#### 2- Communication dans la fonction occupée

Dans votre poste, que représente la communication pour vous ?

Si vous vous abstenez une journée entière de travail de communiquer, que risque-t-il d'arriver ?

Vos relations hiérarchiques au travail, nécessitent elles une communication quotidienne ?

Ecrivez, orale ou les deux ?

Quand vous n'êtes pas d'humeur, continuez-vous de communiquer avec vos relations au travail ?



Qu'arrive-t-il ?

Votre manager direct, entretient-il une bonne communication à votre égard ainsi que vos pairs ?

Que pourrait vous faire une communication non adaptée de la part de votre manager ? De la part de votre collègue ? De la part de votre collaborateur ?

Vous arrive-t-il de ne pas bien saisir le message transmis par votre manager ? Vos pairs ? Vos collaborateurs ?

Que se passe-t-il ? Que faites-vous dans ce cas ?

Faites vous des réunions quotidiennes ? Hebdomadaires ? Mensuelles ? Semestrielles ? Annuelles ? A chaque fois qu'il y a besoin ?

Que ressentez vous lorsque vous vous considérez non écoutés par votre manager ? Vos pairs ? Vos collaborateurs ?

### 3- Liens entre les acteurs

Pensez-vous que vos liens avec les acteurs de l'organisation sont forts ? Pourquoi ? Comment ?

Vous sentez-vous plus à l'aise avec certains de vos collègues plutôt que d'autres ? Pourquoi ?

Lorsque vous croisez un collègue dans le couloir, échangez-vous un sourire avec lui ?

Vous arrive-t-il de ne pas dire bonjour le matin et au revoir le soir en sortant du bureau ? Pourquoi ?

Que ressentiez-vous si votre manager ne vous salue pas à l'entrée et à la sortie du bureau ?

Pensez-vous être capable de travailler dans une absence de communication efficace ? Pourquoi ?

Quel impact l'entretien annuel d'évaluation a sur vous ?

Pensez-vous être bien écouté dans un entretien d'évaluation ?

Vos commentaires et recommandations sont-ils pris en considération ?

Une absence de communication, pourrait-elle vous pousser à la démission ?

### 4- Communication stratégique de l'organisation

Etes-vous le premier informé des changements de l'organisation ?

Que ressentez-vous lorsque vous recevez une information concernant votre organisation de l'extérieur ? Que pourrait-être votre réaction ?

Jusqu'à quel point votre rendement pourrait-il être impacté si une bonne communication n'est pas instaurée dans votre organisation ?

Avez-vous déjà demandé une réunion avec votre manager ? Quelle était sa réaction ? Etes-vous sorti satisfait de cette réunion ?

Etes-vous suffisamment sensibilisé par rapport aux valeurs de votre structure ? Sa mission ? Sa vision ?

Ressentez-vous le plaisir chaque matin de vous rendre au bureau ? Assez souvent ? Ou rarement ?

Communiquez-vous avec les acteurs de l'organisation en langue maternelle ou en langue étrangère ?

Avec les collègues étrangers, utilisez-vous votre langue maternelle, la langue de votre interlocuteur ? Ou une langue commune et neutre ?

## ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE

**Dans le cadre d'une recherche scientifique, nous vous sollicitons pour nous aider à effectuer notre étude exploratoire sous le thème : Réalité de la communication interne dans l'organisation.**

**Nous tenons à vous informer que le traitement de vos réponses au questionnaire se déroulera dans les normes de confidentialité totale et nous engage dans le respect des principes directeurs de la protection des renseignements personnels, respectant ainsi notre éthique et déontologie de chercheur scientifique.**

**Merci !**

*Item 1 : Perception de la communication en organisation*

**Q 1 : A votre avis, quel est le degré d'importance de la communication en organisation ?**

1-Pas du tout importante ; 2-importante ; 3- Assez importante ; 4-Très importante

**Q 2 : Selon vous, à quoi sert la communication interne en organisation ?**

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1- A véhiculer les valeurs fondatrices de l'entreprise :   | 1 | ; | 2 | ; | 3 | ; | 4 |
| 2- A réaliser un bien-être au travail :                    | 1 | ; | 2 | ; | 3 | ; | 4 |
| 3- A renforcer les liens de confiance entre les agents :   | 1 | ; | 2 | ; | 3 | ; | 4 |
| 4- A faire adhérer les salariés à une vision stratégique : | 1 | ; | 2 | ; | 3 | ; | 4 |
| 5- A stimuler la motivation et augmenter la productivité : | 1 | ; | 2 | ; | 3 | ; | 4 |

6- Accompagner les collaborateurs dans le changement : 1 ; 2 ; 3 ; 4

**Q 3 : D'après votre vécu en entreprise, à quelle note évalueriez-vous les propositions suivantes :**

- 1- Véhiculer les valeurs fondatrices de l'entreprise : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- 2- Réaliser un bien-être au travail : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- 3- Renforcer les liens de confiance entre les agents : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- 4- Faire adhérer les salariés à une vision stratégique : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- 5- Stimuler la motivation et augmenter la productivité : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- 6- Accompagner les collaborateurs dans le changement : 1 ; 2 ; 3 ; 4

**Q 4 : A votre avis, à quel rythme s'améliore la communication dans votre organisation ?**

- 1- Véhiculer les valeurs fondatrices de l'entreprise : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- 2- Réaliser un bien-être au travail : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- 3- Renforcer les liens de confiance entre les agents : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- 4- Faire adhérer les salariés à une vision stratégique : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- 5- Stimuler la motivation et augmenter la productivité : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- 6- Accompagner les collaborateurs dans le changement : 1 ; 2 ; 3 ; 4

**Q 5 : Comment percevez-vous la communication au sein de votre organisation ?**

- Utilité : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- Fiabilité : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- Véracité : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- Clarté : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- Actualité : 1 ; 2 ; 3 ; 4
- Accessibilité : 1 ; 2 ; 3 ; 4

**Commentaire 1<sup>er</sup> Item :**

.....  
 .....  
 .....

*Item 2 : Satisfaction quant à la communication interne de l'organisation*

**Q 1 : A quel degré êtes-vous satisfaits de la communication dans votre organisation ?**

- 1-Très satisfait ; 2-Satisfait ; 3-Assez-satisfait ; 4-Pas du tout satisfait ; 5-Indifférent

**Q 2 : Sur quelle (s) composante (s) allez-vous agir, si cela vous est possible, pour changer la communication dans votre organisation ? (Acteurs, message, canal, contexte, stratégie, ...)**

**Q 3 : Comment décrivez-vous votre communication avec les pairs (collègues) ?**

1-Très satisfaisante ; 2-Satisfaisante ; 3-Assez-satisfaisante ; 4-Pas du tout satisfaisante ; 5-Indifférente

**Q 4 : Comment décrivez-vous la communication avec votre N+1 (Manager .s.)**

1-Très satisfaisante ; 2-Satisfaisante ; 3-Assez-satisfaisante ; 4-Pas du tout satisfaisante ; 5-Indifférente

**Commentaire 2<sup>ème</sup> Item :***Item 3 : Outils de communication***Q 1 : Quels sont les outils de communication que met à votre disposition votre organisation ?**

1-Newsletter interne ; 2-Intranet ; 3-L'affichage ; 4-Réseaux sociaux ;  
5-Appels vidéo ; 6-Téléphone bureau ; 7-SMS ; 8-Mailing

**Q 2 : A quelle fréquence utilisez-vous les outils de communication suivants :**

|                    | Quotidiennement       | Rarement              | Jamais                | Non opérationnel      |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1-Newsletter       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2-Intranet         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3-L'affichage      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4-Réseaux sociaux  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5-Appels vidéo     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6-Téléphone bureau | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7-SMS              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8-Mailing          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Q 3 : Quel (s) outil (s) utilisez-vous pour partager l'information ?**

Quotidiennement Rarement Jamais Non opérationnel

|                           |                       |                       |                       |                       |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1-Téléphone               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2- Vidéo conférence       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3- Rencontres informelles | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4- Réunions               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5- Chat                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6- Mails                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7- Manager                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8- Collègues              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Q 4 : de 1 à 8, quel classement donnerez-vous selon vos préférences aux outils suivants :**

|                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| 1-Newsletter       | <input type="radio"/> |
| 2-Intranet         | <input type="radio"/> |
| 3-L'affichage      | <input type="radio"/> |
| 4-Réseaux sociaux  | <input type="radio"/> |
| 5-Appels vidéo     | <input type="radio"/> |
| 6-Téléphone bureau | <input type="radio"/> |
| 7-SMS              | <input type="radio"/> |
| 8-Mailing          | <input type="radio"/> |

**Commentaire 3<sup>ème</sup> Item :**

.....

.....

.....

*Item 4 : Adhésion à la stratégie de communication interne*

**Q 1 : Avez-vous déjà été invités à une initiative d'échange dans votre organisation ?**

Oui ☐ Non ☐

**Q 2 : Quelles ont été ou seraient vos motivations pour y participer ?**

|   |                       |
|---|-----------------------|
| 1-Partage d'information et de connaissances               | <input type="radio"/> |
| 2-Expression des idées innovatrices                       | <input type="radio"/> |
| 3-Stimulation du sentiment d'appartenance                 | <input type="radio"/> |
| 4-Prise de contact avec les nouveaux et anciens collègues | <input type="radio"/> |

5-Réalisation d'un bien-être au travail

☐

**Q 3 : Avez-vous déjà été invités à une formation en communication interne ?**

Oui

☐

Non

☐

**Q 4 : Si non, Seriez-vous intéressés par une formation en communication interne ?**

Oui

☐

Non

☐

**Q 5 : Si oui, pensez-vous que cela vous aidera à :**

1-Augmenter votre productivité

☐

2-Augmenter votre degré d'engagement

☐

3-Stimuler votre bien-être au travail

☐

4-Vous faire reconnaître en organisation

☐

5-Augmenter votre confiance en soi

☐

**Commentaire 4<sup>ème</sup> Item :**

.....  
.....