

Diagnostic de la communication interne au sein d'une organisation marocaine

[Diagnosis of internal communication within a Moroccan organization]

Maha EL KORRI

Doctorante en Education, Management, et Responsabilité sociétale des organisations,
Faculté des sciences de l'éducation, Université Mohammed V, Rabat, Maroc

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Today and especially in large companies, internal communication emerges as an important strategic asset. Internal communication is a management assistance tool. It cannot be designed or performed independently. It evolves with the organization and through it.

It seems essential to give importance to men because it is they who make the company and not the reverse. This importance is manifest as listening and optimal internal communication that passes through the achievement of many goals for the business.

Hence the interest of this article summarizes a study in a Moroccan organization. This investigation concerns the internal communication within an organization operating in the field of insurance. This is achieved diagnosis to identify some strengths and weaknesses in order to propose ways forward in internal communication system.

The objective is to make an inventory of the existing while analyzing communication needs. The methodology to carry out this study is as follows: first a pre investigation comprised interviews and a questionnaire 1. The goal was to test the waters to collect the interviewees felt about the internal communication. This step is fundamental because it is a transitional phase to the second experimental stage, which is structured around two in the first steps that the TGN (The nominal group technique) to be followed by a questionnaire 2.

The three investigative tools used in this study will be a return of the collected data will be opened, analyzed and interpreted in terms of impact and delete on the internal communication process.

KEYWORDS: Internal communication, process, impact, obstacles, improvement.

RÉSUMÉ: Aujourd'hui et plus particulièrement dans les grandes entreprises, la communication interne apparaît comme un atout stratégique non négligeable. La communication interne est un outil d'aide au management. Elle ne peut être ni conçue, ni pratiquée de manière indépendante. Elle évolue avec l'organisation et à travers elle.

Il semble primordial d'accorder de l'importance aux Hommes car ce sont eux qui font l'entreprise et non pas l'inverse. Cette importance doit se manifester par une écoute et une communication interne optimale qui passe par la réalisation de nombreux objectifs pour l'entreprise.

D'où l'intérêt de cet article qui résume une étude réalisée au sein d'une organisation marocaine. Cette investigation porte sur la communication interne au sein d'un organisme opérant dans le domaine de l'assurance. Il s'agit de réaliser un diagnostic afin de dégager certains points forts et points faibles dans le but de proposer des voies de progrès au système communication interne.

L'objectif étant de réaliser un inventaire de l'existant tout en analysant les besoins en matière de communication. La démarche méthodologique pour mener à bien notre étude se présente comme suit : tout d'abord une pré enquête composée des entretiens et d'un questionnaire 1. L'objectif était de tâter le terrain pour recueillir le ressenti des interviewés quant à la communication interne. Cette étape est fondamentale, car elle constituera une phase de transition à la 2^{ème} étape

expérimentale qui est structurée autour de deux sous étapes la première qui la TGN (*La technique du groupe nominal*) qui sera suivi d'un questionnaire 2.

Les trois outils d'investigation utilisés lors de cette étude feront l'objet d'une restitution des données collectées qui seront dépouillées, analysées et interprétées en termes d'impact et de suppression sur le processus communication interne.

MOTS-CLEFS: Communication interne, processus, entraves, amélioration.

1 INTRODUCTION

La communication en général et la communication interne en particulier est une fonction importante au sein d'une entreprise quelle qu'elle soit. Cette fonction est toujours en évolution, en mutation avec la société. La communication impulse et sans elle aucune ou peu d'entreprises sont viables sur le long terme.

Partant de ce constat, et laissons de côté la communication externe, il nous a semblé important de trouver une thématique qui soit à la fois passionnante d'une part, mais aussi et surtout intéressante et captivante pour les organismes ciblés par la communication d'autre part.

Ainsi, nous remarquons partout et quotidiennement des affiches et des spots publicitaires, une entreprise qui essaie de vendre sa marque au consommateur. Mais qui est derrière ces produits, à la base de leur réalisation, sinon des Hommes. En effet, si la compagnie de l'assurance, fait des efforts énormes pour se vendre et pour avoir une image de marque auprès du public externe, que fait-il en revanche auprès de ses salariés pour vendre son image? Le fait-il déjà? Si oui, comment et par quels moyens? Quelles sont les entraves à la communication interne au sein dudit organisme? Grosso modo, Comment se porte la communication interne au sein de la compagnie de l'assurance?

L'objectif de cette étude de recherche est de faire un diagnostic de la communication interne au sein de la compagnie d'assurance^[i]. Il s'agit là, d'un inventaire de l'existant, d'une analyse des besoins en matière de communication, dans le seul but, est celui de contribuer dans le domaine de la recherche appliquée en matière de la communication interne en milieu professionnel.

Pour mieux atteindre l'objectif général de cette étude, nous avons décliné cet objectif en plusieurs sous objectifs qui se présentent comme suit :

- Déterminer et classer par ordre d'importance les entraves à la communication interne au sein de la compagnie d'assurance.
- Connaître, saisir et hiérarchiser les éléments (moyens et outils) susceptibles d'améliorer voire optimiser la communication interne au sein de la compagnie d'assurance.
- Connaître l'image perçue par le personnel de la compagnie d'assurance vis à vis de la communication interne.

Ceci nous permettra de déceler à la fois les points forts et les points faibles de la communication interne. Afin de présenter des propositions et des solutions pour une communication optimale.

2 REVUE DE LITTÉRATURE

Nous allons tout d'abord essayer de définir brièvement la communication en général avant d'étudier la communication interne et dire qu'elle fait partie intégrante de la communication d'entreprise.

Plusieurs auteurs définissent la communication. Nous avons choisi certains parmi eux à titre d'exemple :

Pour DEVITO : « il y a communication lorsqu'on émet ou reçoit des messages et lorsqu'on donne une signification aux signaux d'une autre personne. Toujours, la communication humaine est déformée par les parasites, se produit dans un contexte, a un certain effet et comporte une possibilité de rétroaction »^[ii].

^[i] Nous n'avons pas eu l'autorisation de citer le nom de la compagnie dans laquelle cette étude a été menée.

^[ii] J. A., DEVITO, « *Les fondements de la communication humaine* », Gaëtan Morin, 1993.

Pour CATCHART : « la communication est le mot désignant le processus de transfert de significations d'un individu à l'autre »^[iii].

Dans une entreprise « La communication peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces, (...), c'est la coordination d'éléments indépendants en vue de favoriser la réalisation de la stratégie de l'organisation »^[iv].

D'usage professionnel et personnel, la communication fait partie des pratiques quotidiennes et naturelles sur lesquelles on s'interroge rarement. Pourtant, la communication est un art difficile et dur à définir, situé à la croisée de disciplines aussi diverses selon M. De Miribel^[v] que l'anthropologie, la sociologie ou la psycholinguistique. Le terme "communication" est utilisé par différentes disciplines et chacune d'entre elles l'emploie sous une acception propre.

D'après les définitions que nous allons voir ci-dessous, il apparaît que la communication interne est au cœur des préoccupations managériales de l'entreprise et constitue une dimension essentielle de la stratégie des organisations.

Prétendre délimiter les différentes définitions de la communication interne est une tâche quasi impossible, surtout si l'on sait qu'il y a autant de définitions que d'angles de vision.

Sur ce, nous allons essayer de citer quelques unes, notamment celles qui nous ont éveillé et captivé notre esprit.

La communication interne ainsi peut être définie comme étant celle « qui englobe des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise »^[vi]. Elle remplit de multiples fonctions : exposer des résultats, transmettre des informations, expliquer une nouvelle orientation...

La communication interne engage l'entreprise en tant que système d'information et de décision dans son milieu. Elle organise et gère les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation.

D'autres auteurs définissent la communication comme étant « l'ensemble des actions entreprises pour mettre les personnes en relation les unes avec les autres dans la réalisation d'un projet commun. Elle permet à chacun d'être connu dans sa personne et reconnu dans sa mission. Facilitant ainsi le plein épanouissement des hommes. La communication fait passer de l'organigramme à l'organisme et assure de même coup la vitalité, l'efficacité et l'adaptabilité de l'entreprise »^[vii].

Egalement, « La communication interne est un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du 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 »^[viii].

Nous allons donc essayer de donner une définition de la communication interne après nous être inspiré de nos lectures :

La communication interne est une discipline de la communication. Autrement dit, la communication interne fait partie intégrante de la communication d'entreprise. Par opposition à la communication externe, elle n'intervient qu'à l'intérieur de l'entreprise, en particulier sur l'ensemble des comportements des salariés, leur permettant ainsi de s'exprimer afin de s'épanouir et produire en cohésion.

3 MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Pour mener à bien notre étude, nous avons opté à la fois pour une approche qualitative et quantitative.

Premièrement, nous avons commencé par une **pré enquête** qui consistait à observer directement le personnel et à réaliser des entretiens informels avec quelques personnes. Cela nous a permis de déceler une certaine insatisfaction du

^[iii] CATCHART, R., *Small Group Communication*, A. Reader, Dubuque, IA: Brown

^[iv] Nicole D'ALMEIDA & Thierry LIBAERT, « *La communication interne de l'entreprise* », 3^e édition, Dunod, Paris, 2002, p. 9

^[v] Marielle DE MIRIBEL, Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque : approche théorique et historique: la communication écrite en direction des lecteurs. Thèse de doctorat. Sciences de la communication et de l'information. Université Paris 10-Nanterre, 1999

^[vi] Marie-hélène WESTPHALEN, *Op. cit.*, p.77.

^[vii] Philippe DETRIE et Catherine MESLIN-BROYEZ, « *La Communication interne au service du Management* », les Editions LIAISONS, 1995, p.32

^[viii] Philippe DETRIE et Catherine MESLIN-BROYEZ, *op. cit.* p.38.

personnel de la compagnie d'assurance vis-à-vis de la communication interne. Néanmoins pour s'assurer de l'intérêt de notre étude nous avons procédé à une deuxième série d'entretiens. Cette fois-ci nos entretiens (avec cinq personnes) étaient formelles. Aidé par un mini guide d'entretien, des questions préméditées et ciblées, un objectif clair et précis, celui de s'assurer du bon choix du thème, c'est-à-dire l'existence réelle d'un véritable besoin au niveau du système communication interne.

Deuxièmement, nous avons diagnostiqué l'état des lieux et cela par le biais d'une enquête qualitative basée sur la Technique du Groupe Nominal (TGN) d'une part. Et d'autre part, par l'administration à l'ensemble du personnel d'un questionnaire résultant de la TGN. En plus du questionnaire de pré-enquête, nous avons administré les résultats de la TGN sous forme de deux questionnaires différents à tout le personnel de la compagnie d'assurance, pour plus de sens et d'objectivité. Notre but n'étant bien sûr que de confirmer ou infirmer ce qui a été avancé par les participants lors de la TGN.

Pourquoi la TGN ?

La TGN (technique de groupe nominal) qui est une approche structurée d'interaction des membres d'un groupe, elle permet entre autre de générer des idées/réponses concernant une question appelée « question nominale ».

Nous avons décidé de recourir à cette technique, à la fois pour délimiter et classer par ordre d'importance le nombre de facteurs qui nuisent au bon fonctionnement du processus communication interne. Prioriser un certain nombre d'entraves en vue de les éradiquer si possible, mais également découvrir, grâce à la créativité des intervenants les moyens et les outils qui peuvent améliorer voire optimiser le système communication interne au sein de la compagnie d'assurance.

Plus de deux semaines ont séparé la distribution du questionnaire et sa collecte. Sur les (160) questionnaires distribués, nous avons pu récupérer (109), (13) questionnaires étaient inexploitable.

4 ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

4.1 ÉTAPE 1 : PRÉ ENQUÊTE : ENTRETIENS ET QUESTIONNAIRE 1 (GUIDE D'ENTRETIEN)

1^{ÈRE} PHASE : ENTRETIENS

Comme mentionné plus haut, nous nous sommes entretenus au tout début de notre expérimentation avec cinq employés (Responsables, cadres et agent) de la compagnie d'assurance.

Ci-dessous un tableau qui résume les réponses de nos interviewés :

Tableau 1 : Récapitulatif des réponses du guide d'entretien

| Questions | Réponses | | | Commentaire de certains interviewés |
|--|-------------|-------------|------------|--|
| | Oui | Non | | |
| A votre avis la communication interne au sein de votre compagnie d'assurance est-elle efficace ? | 1 personne | 4 personnes | Pourquoi ? | - Absence service CI ^{ix} . - Absence responsable CI. - La même information émane de plusieurs personnes... |
| Etant un membre de la compagnie d'assurance, sentez-vous un changement quant à la communication interne ? | 4 Personnes | 1 personne | Comment ? | - Prise de conscience de l'importance accordée à la CI. - Des innovations commencent à voir le jour quant à la CI. - La volonté d'être un leader sur le marché de l'assurance... |
| Quels sont les éléments que vous espérez améliorer concernant la communication interne au sein de la compagnie d'assurance ? | | | | - Disposer d'un service CI. - Avoir un responsable CI. - Organiser plus de réunions. - Communiquer l'information au bon moment. - Plus de transparence au niveau de l'information... |

^{ix} Communication Interne

A travers nos trois questions posées lors des entretiens, l'objectif était spécialement de tâter le terrain pour recueillir le ressenti des interviewés quant à la communication interne.

2^{ÈME} PHASE : QUESTIONNAIRE N°1

Nous commencerons cette partie par dépouiller et interpréter les résultats une à une des neuf questionnaires que nous avons administrés. Signalons à juste titre que ce premier questionnaire constitue une rallonge de la phase exploratoire que nous avons débuté par les cinq entretiens précédemment analysés.

Analysés de manières séparés mais également croisés, les entretiens et le questionnaire 1 nous servirons de support pour clôturer cette partie par une interprétation générale. Celle-ci constituera certainement une transition vers la suite des étapes de notre expérimentation.

Maintenant, passons en revue les six questions posées et les résultats que nous avons dépouillés et interprétés.

« **Quelle importance accordez-vous au fait d'être informé par votre compagnie d'assurance dans les domaines suivants ?** »

Tableau 2 : Dépouillement des résultats de la question 1 (questionnaire 1)

| Domaines | Nombre de Réponses | | | |
|--|--------------------|------------|---|--------|
| | Primordial | Secondaire | | |
| La stratégie poursuivie par votre organisme | 8 | 88,89% | 1 | 11,11% |
| L'actualité ressources humaines | 7 | 77,78% | 2 | 22,22% |
| Les actions en faveur du développement durable et de l'éthique | 6 | 66,67% | 3 | 33,33% |
| Les nominations | 8 | 88,89% | 1 | 11,11% |
| Les arrivées de nouveaux collaborateurs | 9 | 100,00% | 0 | 0,00% |
| Les départs | 7 | 77,78% | 2 | 22,22% |

« **Comment jugez-vous l'information que diffuse votre compagnie d'assurance dans les domaines suivants ?** »

Tableau 3 : Dépouillement des résultats de la question 2 (questionnaire 1)

| Domaines | Nombre de Réponses | | | | |
|--|--------------------|------------|--------------|-----|----|
| | Insuffisante | Suffisante | Omniprésente | | |
| La stratégie poursuivie par votre organisme | 5 | 56% | 4 | 44% | 0% |
| L'actualité ressources humaines | 4 | 44% | 5 | 56% | 0% |
| Les actions en faveur du développement durable et de l'éthique | 4 | 44% | 5 | 56% | 0% |
| Les nominations | 2 | 22% | 7 | 78% | 0% |
| Les arrivées de nouveaux collaborateurs | 3 | 33% | 6 | 67% | 0% |
| Les départs | 3 | 33% | 6 | 67% | 0% |

« **Vous identifiez-vous aux « valeurs » que revendique votre compagnie d'assurance ? Cochez une seule réponse** »

Tableau 4 : Dépouillement des résultats de la question 3 (questionnaire 1)

| Propositions | Nombre de réponses |
|--------------|--------------------|
| Oui | 2 |
| Non | 0 |
| En partie | 7 |

« Pensez-vous qu'une bonne communication interne contribue à renforcer la motivation des salariés ? »

Tableau 5 : Dépouillement des résultats de la question 4 (questionnaire 1)

| Propositions | Nombre de réponses |
|--------------|--------------------|
| Oui | 9 |
| Non | 0 |

« Comment qualifieriez-vous la communication interne dans votre compagnie d'assurance ? » Cochez une seule réponse.

Tableau 6 : Dépouillement des résultats de la question 5 (questionnaire 1)

| Propositions | Nombre de personnes |
|---|---------------------|
| Elle contribue à insuffler un esprit d'organisme qui est source de motivation | 2 |
| C'est juste un canal de diffusion d'informations | 6 |
| C'est surtout un outil de propagande | 0 |
| Elle est inexistante | 1 |

« Au global, comment considérez-vous la communication faite par votre compagnie d'assurance en direction de ses salariés ? »

Tableau 7 : Dépouillement des résultats de la question 6 (questionnaire 1)

| Propositions | Nombre de personnes |
|--------------|---------------------|
| Bonne | 0 |
| Moyenne | 9 |
| Mauvaise | 0 |

Selon le pré diagnostic, nous relevons que le contexte au sein de la compagnie d'assurance change en continue et rapidement. Ainsi, la communication interne change constamment son rôle, d'une machine à faire circuler l'information à une fonction clé qui développe le sens collectif. Considérée comme essentielle par le personnel de compagnie d'assurance, la communication interne fait l'objet de nombreuses critiques de leur part. Par le biais d'une pré enquête qualitative (mini entretien et questionne 1), nous avons essayé de palper notre terrain d'investigation pour un avoir avant-goût.

L'analyse des réponses recueillies fait ressortir les conclusions suivantes :

- Les attentes du personnel de la compagnie d'assurance sont nombreuses et exigeantes car la communication interne est très sévèrement jugée,
- L'existence d'une véritable prise de conscience en matière de communication interne de la part de la société,
- Seulement (2/9) des répondants trouvent que la communication interne faite par l'organisme contribue à insuffler un esprit d'organisme qui est source de motivation,
- La totalité des participants jugent la communication de la compagnie d'assurance comme étant moyenne,
- La majorité des participants attestent qu'incontestablement la communication interne peut contribuer de près à instaurer un esprit de groupe qui sera source de motivation. N'oublions pas que la motivation est un facteur essentiel à l'épanouissement du personnel, il faut qu'il se sente informé, écouté et qu'il baigne dans un climat social propice,

Les interviewés ont aussi proposés des recommandations à savoir :

- La communication interne doit se vendre
- Tout doit être impliqué, responsable et personnel
- Il faut donner des informations fraîches et de qualité
- Faire un suivi à travers des diagnostics réguliers

4.2 ETAPE 2 : EXPERIMENTATION : TGN ET QUESTIONNAIRE 2

La deuxième étape dite expérimentale sera articulée autour d'une TGN et d'un questionnaire

1^{ÈRE} PHASE : LA TGN

La TGN a été réalisée auprès de sept personnes et animée par deux animateurs, deux personnes se sont excusées. Le déroulement de la TGN s'est fait dans de bonne condition dont la mesure où l'ensemble du matériel a été mis à la disposition des participants ainsi que des animateurs.

Tout d'abord, une présentation des participants et des animateurs suivi d'une explication des objectifs de la TGN et d'un bref exposé sur ce que c'est la TGN pour en conclure avec la question nominale qui fut formulée comme suit : « **Selon vous, quelles sont les entraves à la communication interne au sein de votre organisme ? Et/ou les éléments (moyens et outils) qui peuvent l'améliorer, voire l'optimiser ?** »

Une fois la phase réflexion et rédaction individuelle des réponses est terminée, les participants ont commencé à les énoncer à tour de rôle et une réponse à la fois. Nous tenons à signaler que nous avons obtenus deux listes différentes celle des entraves et celle des moyens et outils d'amélioration.

L'épuisement des réponses a enclenché l'étape suivante qui consistait à discuter une après une celle-ci pour en unifier le sens, dissiper les confusions, si confusion il y a, et réajuster la formulation si le besoin se fait imposer.

Ensuite, nous avons abordé l'opération de vote qui allait nous permettre de classer les différentes réponses selon leurs scores, leurs fréquences et leurs moyennes. Il a fallu bien réexpliquer tout le processus de vote pour une meilleure appréhension.

En matière de vote, la fiche utilisée et la suivante :

Tableau 8 : Prototype de la fiche de vote utilisée lors de la TGN

| N | Score | Fréquence | Total | rang |
|---|-------|-----------|-------|------|
|---|-------|-----------|-------|------|

- 1^{ère} colonne : le numéro de chaque énoncé à mesure qu'il est noté.
- 2^{ème} colonne : les points donnés à l'énoncé sur les fiches.
- 3^{ème} colonne : le nombre de fois que l'énoncé a été choisi
- 4^{ème} colonne : le total des points donnés à l'énoncé en additionnant les chiffres de la deuxième colonne.
- 5^{ème} colonne : le rang occupé par chaque énoncé en fonction des points qui lui ont été donnés.

Les résultats exposés par les participants sont les suivants :

Tableau 9 : Résultat brut des entraves (réponses non classées par le vote)

| N° | ÉNONCÉS |
|----|--|
| 1 | Absence d'une structure chargée de la communication interne |
| 2 | Circulation de l'information de façon non structurée (communication informelle, rumeurs...) |
| 3 | Absence de plan de communication interne |
| 4 | Retard dans la transmission de l'information |
| 5 | Absence d'une personne chargée de la communication interne |
| 6 | Outlook reste insuffisant |
| 7 | L'indisponibilité des personnes (pas le temps pour lire les messages) |
| 8 | Existence de plusieurs interlocuteurs |
| 9 | Monopole de l'information par les responsables (rétention de l'information par les responsables) |
| 10 | Absence d'une politique de communication interne |
| 11 | Non utilisation des moyens et outils de communication interne (Outlook reste insuffisant) |
| 12 | Trop de communication descendante (dans le sens informationnel) |

Tableau 10: Résultat brut des moyens et outils d'améliorations (réponses non classées par le vote)

| N° | ÉNONCÉS |
|----|---|
| 1 | Création d'une unité ou d'un service spécialisé en matière de communication |
| 2 | Elaborer une politique de communication interne |
| 3 | Alerte sur Outlook pour informer de l'arrivée d'un nouveau message sur l'intranet de l'organisme |
| 4 | L'existence d'un seul interlocuteur pour transmettre et communiquer l'information |
| 5 | Organiser des réunions générales périodiques |
| 6 | Mettre en place des panneaux d'affichages aux endroits les plus visités par les employés (restaurants...) |
| 7 | Elaborer un plan de communication interne |
| 8 | Essayer d'émettre l'information au bon moment |
| 9 | Diversifier les outils de communication interne |
| 10 | Equilibrer entre les trois types de communication (ascendante, descendante, transversale) |
| 11 | Homogénéiser les divers canaux de communication |

Après avoir procédé pendant la phase pré-vote à l'élimination des réponses redondantes et à celles qui prêtaient à confusion, nous nous sommes retrouvés à la fin avec une liste de 23 réponses sur (28). Le vote et le traitement des résultats de celui-ci selon trois critères; le score, la fréquence et la moyenne, nous ont permis de dégager les 15 items (7 entraves et 8 moyens et outils d'amélioration). Nous allons nous contenter de traiter que les entraves qui meubleront le second questionnaire que nous avons distribué à 160 employés de la compagnie d'assurance.

Tableau 11 : Énoncés des entraves retenues après le vote final pour la phase suivante de l'expérimentation

| N° | ÉNONCÉS |
|----|--|
| 1 | Absence d'une structure chargée de la communication interne |
| 2 | Absence d'une politique de communication interne |
| 3 | Trop de communication descendante (dans le sens informationnel) |
| 4 | Retard dans la transmission de l'information |
| 5 | Monopole de l'information par les responsables (rétention de l'information par les responsables) |
| 6 | Absence de plan de communication interne |
| 7 | Absence d'une personne chargée de la communication interne |

Tableau 12 : Énoncés des moyens et outils d'amélioration retenues après le vote finale pour la phase suivante de l'expérimentation

| N° | ÉNONCÉS |
|----|---|
| 1 | Création d'une unité ou d'un service spécialisé en matière de communication |
| 2 | Elaborer un plan de communication interne |
| 3 | Elaborer une politique de communication interne |
| 4 | Organiser des réunions générales périodiques |
| 5 | Equilibrer entre les trois types de communication (ascendante, descendante, transversale) |
| 6 | Essayer d'émettre l'information au bon moment |
| 7 | L'existence d'un seul interlocuteur pour transmettre et communiquer l'information |
| 8 | Mettre en place des panneaux d'affichages aux endroits les plus visités par les employés (restaurants...) |

2^{ÈME} PHASE : QUESTIONNAIRE 2

Nous tenons à rappeler que le questionnaire qui a été distribué à l'ensemble du personnel est le résultat de la TGN que nous avons organisé et est destiné au classement des 7 plus importantes entraves nuisibles à une communication interne optimale au sein de la compagnie d'assurance. Le classement est double parce qu'il sera produit selon deux critères :

1. **Le degré d'impact** de chaque entrave sur le bon fonctionnement du système communication interne, et
2. **Le degré de priorité** quant à la suppression de chaque entrave.

Pour ce faire, le questionnaire présente aux répondants les échelles suivantes :

| Situation actuelle | | | | | Situation désirée | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

La « situation actuelle » correspond au (degré d'impact) alors que la « situation désirée » renvoie au (degré de suppression). L'échelle proposée s'étale de 1 à 5 avec les valeurs suivantes :

Concernant la « situation actuelle » :

- 1 = **influence nulle** sur le bon fonctionnement du processus communication interne
- 2 = **influence faible** sur le bon fonctionnement du processus communication interne
- 3 = **influence moyenne** sur
- 4 = **forte influence** sur.....
- 5 = **Facteur déterminant, très forte influence**

Concernant le degré de suppression désirée « situation désirée » :

- 5 = il faut **supprimer complètement** cette entrave (**100 %**)
- 4 = il faut **supprimer fortement** cette entrave (**75 %**)
- 3 = il faut **moyennement supprimer** cette entrave (**50 %**)
- 2 = il faut **supprimer faiblement** cette entrave (**25 %**)
- 1 = **pas la peine de supprimer** cette entrave (**0 %**)

A propos du degré d'impact, nous avons obtenus les résultats ci-dessous que nous avons jugé opportun de les rassembler dans un seul tableau récapitulatif qui contient les 7 entraves ainsi que les différents degrés d'influence cités pour chacune d'elle :

Tableau 13 : Récapitulatif des réponses sur la première tranche I du questionnaire 2 (degré d'influence)

| Entrave | Influence (nombre de citation) | | | | | TOTAL |
|--------------|--------------------------------|-----------|------------|------------|---------------------------|------------|
| | Nulle | Faible | Moyenne | Forte | Très forte (Déterminante) | |
| 1 | 0 | 0 | 9 | 29 | 58 | 96 |
| 2 | 0 | 8 | 22 | 31 | 35 | 96 |
| 3 | 0 | 2 | 53 | 36 | 5 | 96 |
| 4 | 0 | 9 | 39 | 47 | 1 | 96 |
| 5 | 0 | 0 | 45 | 48 | 3 | 96 |
| 6 | 0 | 8 | 6 | 47 | 35 | 96 |
| 7 | 5 | 6 | 11 | 26 | 48 | 96 |
| TOTAL | 5 | 33 | 185 | 264 | 185 | 672 |

Nous nous apercevons d'après ce tableau récapitulatif que le degré d'influence « 4 » qui renvoi à « la forte influence » de l'entrave fut le plus cité avec un total de 264 fois. Suivi en deuxième et au même rang par les deux degrés « moyenne » et « très forte influence » cités 185 fois chacun. Ces deux catégories d'influence totalisent 370 citations. Nous remarquons clairement que les trois blocs d'influence « moyenne », « forte » et « très forte » se détachent des deux autres catégories « influence faible » et « nulle » qui sont venues respectivement en quatrième position (33 citations) et cinquième position (5 citations), signant ainsi une dernière position très en recul par rapport aux autres.

Pour classer les entraves selon leur degré d'influence sur le bon fonctionnement du processus communication interne au sein de la compagnie d'assurance, nous avons opté de procéder à une opération d'attribution de points selon l'échelle suivante :

- Chaque citation du degré (**influence nulle**) vaut 1 point ;
- Chaque citation du degré (**influence faible**) vaut 2 point;
- Chaque citation du degré (**influence moyenne**) vaut 3 point;
- Chaque citation du degré (**influence forte**) vaut 4 point;
- Chaque citation du degré (**influence déterminante**) vaut 5 point.

Ce qui nous donne les valeurs consignées sur le tableau suivant :

Tableau 14 : Score général des sept entraves selon leur nombre total de citation (degré d'influence)

| Entrave | Influence (nombre de citation) | | | | | Total des points | Rang |
|---------|--------------------------------|--------|---------|-------|---------------------------|------------------|------|
| | Nulle | Faible | Moyenne | Forte | Très forte (Déterminante) | | |
| 1 | 0 | 0 | 9 | 29 | 58 | 433 | 1 |
| 2 | 0 | 8 | 22 | 31 | 35 | 381 | 4 |
| 3 | 0 | 2 | 53 | 36 | 5 | 332 | 6 |
| 4 | 0 | 9 | 39 | 47 | 1 | 328 | 7 |
| 5 | 0 | 0 | 45 | 48 | 3 | 342 | 5 |
| 6 | 0 | 8 | 6 | 47 | 35 | 397 | 2 |
| 7 | 5 | 6 | 11 | 26 | 48 | 394 | 3 |

Le classement final ressort comme indique le tableau suivant :

Tableau 15 : Classement final des sept entraves selon leur degré d'influence

| N° de l'entrave | Énoncé de l'entrave | Rang |
|-----------------|--|------|
| 1 | Absence de structure chargée de la communication interne | 1 |
| 6 | Absence de plan de communication interne | 2 |
| 7 | Absence d'une personne chargée de la communication interne | 3 |
| 2 | Absence d'une politique de communication interne | 4 |
| 5 | Monopole de l'information par les responsables (rétention de l'information par les responsables) | 5 |
| 3 | Trop de communication descendante (dans le sens informationnel) | 6 |
| 4 | Retard dans la transmission de l'information | 7 |

Nous constatons un changement entre le classement livré par la TGN et celui dégagé au terme du dépouillement des résultats du questionnaire 2. L'ensemble des cinq entraves ont connu un chamboulement à l'exception de l'entrave N°1 et N°5 qui ont gardées leur classement. Compte tenu de l'effectif (96) qui a participé au questionnaire qui est plus important que celui qui a pris part à la TGN (7), nous allons retenir comme résultat final le classement du questionnaire 2.

En plus du classement des entraves selon leur degré d'influence, nous avons sollicité les répondants pour exprimer leur opinion concernant le degré de suppression que doit subir chaque entrave, et cela afin d'améliorer voir optimiser le système communication interne. Autrement dit, les répondants se sont prononcés, via le même questionnaire, sur les priorités de traitement des entraves. Ils ont ainsi reclassé les 7 entraves selon un autre critère, celui du degré de suppression.

Les résultats obtenus sont consignés au niveau du tableau ci-dessous. Mais avant tous nous tenons à rappeler que l'échelle proposée est :

- 5 = il faut **supprimer complètement** cette entrave (**100 %**)
- 4 = il faut **supprimer fortement** cette entrave (**75 %**)
- 3 = il faut **moyennement supprimer** cette entrave (**50 %**)
- 2 = il faut **supprimer faiblement** cette entrave (**25 %**)
- 1 = **pas la peine de supprimer** cette entrave pour améliorer le processus communication interne (**0 %**).

Tableau 16 : Récapitulatif des réponses sur la seconde tranche du questionnaire 2

| Entrave | Suppression suggéré (nombre de citation) | | | | | Total |
|--------------|--|----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------|
| | Null 0 % | Faible 25 % | Moyenne 50 % | Forte 75% | Complète 100% | |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 14 | 82 | 96 |
| 2 | 0 | 0 | 10 | 26 | 60 | 96 |
| 3 | 0 | 2 | 27 | 56 | 11 | 96 |
| 4 | 0 | 0 | 19 | 61 | 16 | 96 |
| 5 | 0 | 0 | 24 | 51 | 21 | 96 |
| 6 | 0 | 0 | 2 | 37 | 57 | 96 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 37 | 59 | 96 |
| Total | 0 (0,00%) | 2 (0,30%) | 82 (12,20%) | 282 (41,96%) | 306 (45,54%) | 672 |

La première remarque que dégage ce tableau récapitulatif c'est la concentration de la couleur (bordeaux) sur les deux colonnes «suppression 100%» et «suppression 75%» ce qui veut dire que les 96 répondants ont massivement suggérés la suppression complète de la moitié des entraves. Toujours d'après le même tableau, le degré de suppression «5» qui renvoi à la «suppression complète» de l'entrave fut le plus citée avec un total de 306 fois, suivi du degré de suppression «4» qui renvoi à la «forte suppression» de l'entrave avec 282 citations.

Nous poursuivrons le même itinéraire de dépouillement et d'analyse que la section précédente (degré d'impact des entraves). Le classement se fera toujours en transformant l'échelle proposée pour les réponses en échelle de points :

- 5 points pour le « 5 », traduisant une « priorité absolue », c'est à dire une (**suppression complète**).
- 4 points pour le « 4 », traduisant une « forte priorité » (**suppression à 75%**).
- 3 points pour le « 3 », traduisant une « moyenne priorité » (**suppression à 50%**).
- 2 points pour le « 2 », traduisant une « faible priorité » (**suppression à 25%**).
- 1 points pour le « 1 », traduisant la « **non priorité** », la suppression de l'entrave n'influence ni positivement ni négativement le système communication interne.

Le classement des cinq marches de l'échelle proposées aux répondants fait ressortir la configuration suivante :

Tableau 17 : Score et classement générale des 7 entraves selon leur nombre de citation (degré de suppression)

| Entrave | Suppression suggérée (nombre de citation) | | | | | Total | Rang |
|--------------|---|---------------|-----------------|--------------|---------------|-------|------|
| | Null 0% | Faible 25% | Moyenne 50 % | Forte 75% | Complète 100% | | |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 14 | 82 | 466 | 1 |
| 2 | 0 | 0 | 10 | 26 | 60 | 434 | 4 |
| 3 | 0 | 2 | 27 | 56 | 11 | 364 | 6 |
| 4 | 0 | 0 | 19 | 61 | 16 | 381 | 7 |
| 5 | 0 | 0 | 24 | 51 | 21 | 381 | 5 |
| 6 | 0 | 0 | 2 | 37 | 57 | 439 | 2 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 37 | 59 | 443 | 3 |
| Total | 0 | 2 | 82 | 282 | 306 | 672 | |

Le classement des 7 entraves selon le degré de suppression exprimé pour chacune d'entre elles par les 96 répondants ressort comme suit :

Tableau 18 : Classement général des entraves selon leur degré de suppression

| N° de l'entrave | Enoncé de l'entrave | Rang |
|-----------------|--|------|
| 1 | Absence de structure chargée de la communication interne | 1 |
| 7 | Absence d'une personne chargée de la communication interne | 2 |
| 6 | Absence de plan de communication interne | 3 |
| 2 | Absence d'une politique de communication interne | 4 |
| 5 | Monopole de l'information par les responsables (rétention de l'information par les responsables) | 5 |
| 4 | Retard dans la transmission de l'information | 6 |
| 3 | Trop de communication descendante (dans le sens informationnel) | 7 |

Si le dépouillement et l'interprétation de la première partie du questionnaire 2 nous a permis de classer les 7 entraves en fonctionnement de leur degré d'influence sur le bon déroulement du processus communication interne au sein de la compagnie d'assurance, le traitement des résultats de la seconde partie a accouché du classement relaté dans le tableau « suppression ». Il s'agit là de livrer aux responsables de la compagnie d'assurance les plus importantes entraves classées selon le degré d'urgence et qui requiert éventuellement un traitement d'urgence.

5 LIMITES DE LA RECHERCHE

Notre recherche s'articule autour de la réalisation d'un diagnostic de la communication interne au sein de la compagnie d'assurance et étant donné que ledit organisme ne dispose pas d'une structure ou d'un responsable chargé de la communication interne et que le personnel n'a pas de connaissances précises relatives à ce sujet, il était vraiment difficile de collecter les informations traitant de la communication interne dans un tel environnement. Ce qui a constitué en lui-même un obstacle majeur et de taille de cette étude.

Egalement, lors de la réalisation des entretiens, certains interviewés étaient amenés à reporter les entrevues suite à des charges de travail urgentes qui apparaissent à la dernière minute d'une part. D'autre part, l'interruption lors des entretiens par des collaborateurs nuisait réellement à la fiabilité et la qualité des informations collectées.

Une autre limite, liée cette fois ci à l'organisation de la TGN. Une difficulté insurmontable consistait en le fait de trouver le jour et le lieu qui convient à l'ensemble des participants, vu que chacun d'entre eux avait des engagements propres à lui.

6 CONCLUSION

En guise de conclusion, nous rappelons que notre recherche s'est inscrite dans le cadre de l'étude de la communication en milieu professionnel. Notre objectif consistait en la réalisation d'un diagnostic, en vue d'identifier les forces et les faiblesses de la communication interne en tant qu'outil d'aide au progrès dans un quelconque organisme.

Le diagnostic nous a permis de dégager les points forts et les points faibles de la communication interne au sein de la compagnie d'assurance et de faire des recommandations à même de l'améliorer.

Ainsi, nous avons traité dans un premier temps, du cadre théorique et conceptuel. Ce cadre nous a permis de mieux cerner les concepts clés de notre recherche, notamment, celui de la communication en général et de la communication interne en particulier.

Dans un deuxième temps, nous avons présenté les outils d'investigation, notre méthodologie de recherche, ainsi que les résultats de la recherche, leur analyse et interprétation. Nous avons alors pu identifier les forces et les faiblesses de la communication interne et en proposer quelques recommandations.

Au niveau méthodologique, nous avons mené notre étude moyennant trois principaux outils, en l'occurrence : l'observation directe, l'enquête qualitative et l'enquête quantitative.

L'observation directe a consisté à prendre contact avec les personnes ressources d'une part et à consulter la documentation disponible en la matière d'autre part. L'enquête qualitative s'est concrétisée par une TGN qui a réuni autour d'une question nominale sept employés de la compagnie d'assurance.

L'enquête quantitative a été assurée via l'administration directe d'un questionnaire auprès de 160 personnes avec un taux de réponse de 60%, soit 96 questionnaires exploitables.

Suite à l'analyse des données collectées, nous avons pu dégager les entraves à la communication interne, afin de les étudier en termes de degré d'impact et de degré de suppression. En général, nous avons remarqué l'inexistence d'une structure clairement définie et chargée de la communication interne. Cette fonction est considérée comme étant du ressort de la Division Ressources Humaines, sans être pour autant clairement définie, ce qui favorise les relations verticales descendantes, au détriment des autres.

REFERENCES

- [1] J. A., DEVITO, « Les fondements de la communication humaine », Gaëtan Morin, 1993.
- [2] CATCHART, R., Small Group Communication, A. Reader, Dubuque, IA: Brow
- [3] Nicole D'ALMEIDA & Thierry LIBAERT, « La communication interne de l'entreprise », 3e édition, Dunod, Paris, 2002, p. 9
- [4] Marielle DE MIRIBEL, Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque approche théorique et historique : la communication écrite en direction des lecteurs. Thèse de doctorat. Sciences de la communication et de l'information. Université Paris 10-Nanterre, 1999
- [5] Marie-hélène WESTPHALEN, Op. cit. ,p.77.
- [6] Philippe DETRIE et Catherine MESLIN-BROYEZ, « La Communication interne au service du Management », les Editions LIAISONS, 1995, p.32
- [7] Philippe DETRIE et Catherine MESLIN-BROYEZ, *op. cit.* p.38.