

L'importance de la communication au sein de l'entreprise

Khadija BENAZZI

Professeure Chercheur

École Nationale de Commerce et de Gestion

Laboratoire de Communication, Commerce et Gestion

d'Entreprise

Université Cadi Ayyad – Marrakech, Maroc

Résumé

L'instabilité de l'environnement dans lequel existent les entreprises marocaines impose de nouvelles implications pour aborder leur avenir. La mouvance de l'environnement impose non seulement une obligation de vigilance mais aussi une obligation de réactivité, de flexibilité et de souplesse.

Il convient donc de réfléchir sur les outils qui permettent à nos entreprises de s'adapter à l'évolution de leur environnement en anticipant les changements technologiques et les tendances socio-culturelles dans les nouvelles données de l'économie mondiale. C'est ainsi que l'ouverture, la maîtrise des nouveaux systèmes d'information et de communication sont devenues des variables stratégiques pour l'entreprise. Sa survie dépend de sa souplesse et sa faculté d'adaptation aux événements souvent imprévisibles qui affectent son fonctionnement.

Les entreprises performantes marocaines doivent résoudre les problèmes d'information et de communication interne surtout que les moyens utilisés actuellement pour faciliter la circulation d'informations, et les supports adoptés pour favoriser la communication se renouvellent constamment en raison des facilités offertes par les nouvelles technologies informatiques, audiovisuelles, Internet, etc. Les nouveaux supports de communication, que ce soit au niveau interne ou externe, sont devenus les principaux catalyseurs de l'activité actuelle, de la consommation de masse et de la participation à la vie publique. Ils constituent de plus en plus la base des communications directes à travers l'espace et le temps. Cet article a pour objet d'examiner les implications d'utilisation des techniques de communication pour l'amélioration de la performance des entreprises marocaines.

Mots Clés : Communication, communication interne, communication externe.

INTRODUCTION

Dans le cadre d'une ouverture de plus en plus accrue de l'économie marocaine suite à la signature de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne (AAUE), il devient de plus en plus évident que les entreprises marocaines se trouvent face à une concurrence très féroce qui remettra en cause les parts du marché déjà acquises et limitera leurs possibilités d'expansion.

Plus que jamais, ce nouveau contexte des affaires marqué par les turbulences, la concurrence difficile à maîtriser, les changements des comportements des consommateurs et les mutations techniques de communication, oblige nos entreprises à davantage de flexibilité, de réactivité, de créativité..., à un meilleur contrôle des coûts, à une qualité de produits et services plus élevée. Ainsi, l'entreprise marocaine se trouve dans la nécessité de bien connaître et gérer son marché par une bonne politique de communication qui joue un rôle important dans la concrétisation d'une relation basée sur des fondements solides avec les différents interlocuteurs de son environnement que ce soit au niveau interne ou externe.

Face à cet état, plusieurs approches dans le domaine management – marketing situent la communication au centre de la réflexion sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Celle-ci a besoin d'avoir une palette diversifiée d'instruments lui permettant de communiquer à tous les niveaux. Dans cette perspective, les techniques de communication connaissent aujourd'hui un développement rapide et permettent de proposer des solutions intéressantes pour faire face aux dégâts causés par les dysfonctionnements organisationnels.

Pour assurer leur compétitivité, les entreprises doivent bien savoir communiquer que ce soit au niveau interne ou en externe. Après une description de la communication en générale dans un premier temps, nous nous pencherons, dans un deuxième temps, sur l'importance des deux types de communication que nous rencontrons en entreprise, interne et externe, ce qui nous permettra enfin, de déterminer la place que prend la communication au sein des entreprises marocaines et les moyens qui y peuvent être mis en place pour la mieux développer.

I. *L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION POUR L'ENTREPRISE*

1. *Définition de la notion de « communication »*

La communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun. Le concept de «communication» désigne aussi le contenu de ce qui est communiqué ou le fait d'être en relation avec quelqu'un.

En sociologie et en linguistique, la communication est l'ensemble des phénomènes qui peuvent intervenir lorsqu'un individu transmet une information à un ou plusieurs autres individus à l'aide du langage articulé ou d'autres codes, (N. Giroux, 1994)¹ Quant à la communication d'entreprise, elle est constituée de l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et différents partenaires. Elle permet aux employés et aux groupes de transmettre l'information nécessaire, tels que les objectifs organisationnels, la mission de l'entreprise, les plans opérationnels, les normes de qualité au sein de l'entreprise mais aussi de vendre son image à l'extérieur de celle-ci. Elle se distingue classiquement de la communication de marque dans la mesure où c'est l'organisation qui est promue et non directement ses produits ou services. Le choix du type de communication à privilégier sera donc la traduction d'une vision et d'une stratégie spécifique à chaque entreprise. La communication en entreprise peut être définie comme une approche globale de l'ensemble des communications : institutionnelle, marketing et interne. Elle se présente comme une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise et à l'imposer aux diverses formes de communication. La communication globale recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits ainsi que les objectifs qu'elle poursuit. (N. d'Almeida et T. Libaert, 2004)². On distingue habituellement:

- *La communication interne* : qui est dirigée vers les salariés de l'entreprise ;
- *La communication externe* : qui s'adresse à l'environnement de l'entreprise. Il ne s'agit pas pour les organisations de gérer en « parallèle » communication interne et communication externe. Il s'agit d'assurer la cohérence et la compatibilité entre les messages en direction de toutes les parties prenantes (clients, prospects, personnel,

¹ Nicole Giroux, (1994) « La communication interne : Une définition en évolution », Communication et organisation, 5, mis URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1696>

² Nicole d'Almeida, Thierry Libaert (2004), « La communication interne de l'entreprise », 4e édition, Editions Dunod; p.38

partenaires, associés...). L'entreprise, par la mise en œuvre d'une communication globale, réduit les contradictions et augmente l'implication de son personnel, qui représente le premier ambassadeur de la firme.

2. La communication interne

2.1 Définition du concept de communication interne :

Au niveau interne la communication « contribue à accroître la productivité et l'efficacité de l'ensemble du « personnel/structure », elle est donc « apatride » : quel que soit le domaine auquel on la rattache, elle ne peut que s'en échapper, à un moment donné, pour davantage d'efficacité. » (Fabi. B, 1993)³.

Elle est venue pour informer les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché... La direction générale, autant que les salariés, est concernée par cette communication, et ceux dans le but de rassembler tous les acteurs de l'entreprise autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire.

Le principal objectif de la communication interne consiste à récolter puis à diffuser, à communiquer des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes d'exister, de collaborer, de travailler et de produire, mais aussi de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. (F.Parat, 2006)⁴. Le besoin d'informations tient compte des différents événements qui se déroulent dans le temps. Il varie selon les lieux et les contextes, tous les services n'ont pas les mêmes demandes. Il est différent en fonction des cibles qui peuvent être nombreuses : l'encéphalogramme d'une entreprise n'est jamais plat.

L'offre doit répondre à plusieurs impératifs : être régulière, adaptée et accessible en permanence. Le travail sur la forme est un élément essentiel de la communication interne. Informer tout en communiquant n'est pas forcément chose facile et il s'agit de trouver un juste milieu entre l'information (la transmission brute de données qui concerne l'organisation) et la communication (la mise en situation des données savant leur transport vers les publics de l'organisation). Informer ne suffit pas surtout dans des dynamiques de changement.

³ FABI, B. (1993), Gestion de ressources humaines, Bruxelles, DOECK, p.513

⁴ Fabrice Parat – Les objectifs de la communication interne –<http://jaseur.free.fr>

2.2 Communication interne et management

Les organisations pyramidales ne sont pas franchement concernées par des problèmes de communication. On pourrait aller jusqu'à dire qu'elles se contentent d'informer se situant dans le strict schéma de la communication où il y'a un destinataire qui émet un message et un récepteur qui reçoit (ou pas) un message. La communication y est mécanique et se partage ainsi entre communication hiérarchique, descendante et communication transversale. (J-P. Beal et P-A. Lestocart, 2004)⁵.

- *La communication hiérarchique* : s'adresse à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Elle part du sommet de la pyramide hiérarchique en passant par tous les cadres, pour arriver jusqu'aux employés et les ouvriers. Son objectif premier est de diffuser les informations à caractère réglementaire, comme le règlement intérieur, de résoudre les conflits internes, mais également, de faire connaître l'environnement de l'entreprise.
- *La communication ascendante* : part de la base des salariés, pour arriver vers la hiérarchie ou la direction. Elle peut être provoquée par les syndicats ou autres comités comme elle peut être spontanée. Elle a pour rôle de détecter les éventuelles anomalies de communication interne et de faire remonter les réclamations ou suggestions à la direction, dans le but de créer un dialogue et une écoute active.
- *La communication transversale* : a pour finalité de favoriser les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise, dans la perspective de partager les connaissances et d'intégrer tous les salariés dans la prise de décision.

2.3 La communication interne et stratégie

Le contexte humain et social des entreprises est en pleine évolution. Avec l'allongement de la scolarité et la diffusion des mass-média, le personnel est de plus en plus informé, compétent, et capable de réfléchir, porter des jugements, proposer des idées et prendre des initiatives. Il veut exprimer ses opinions et contribuer aux décisions qui le concernent.

« Les salariés cherchent aujourd'hui à participer à la mise en place des projets. Et s'ils n'y participent pas, ils doivent au moins être au courant des origines de la stratégie, les événements qui la modifient, le contexte socio-culturel, etc. Sans cela, le risque est grand de ne communiquer que

⁵ Jean-Pierre Beal, Pierre-André Lestocart (2003), « Entre management et marketing: la communication interne », Editions Demos, p.76

des finalités alors que la transmission du sens du projet est primordiale ». (N. Giroux et J. Taylor, 1993)⁶ On ne peut pas approprier ce que nous ne comprenons pas. La démarche projet est donc déjà un acte de communication et la communication interne a en charge de fabriquer les supports et de trouver les médias pertinents pour véhiculer la stratégie.

2.4 La communication interne et culture d'entreprise

La culture d'entreprise se manifeste par un réservoir intériorisé, transmis et soigneusement élaboré par l'histoire d'un ensemble de valeurs, de règles et de représentations collectives qui fonctionnent au plus profond des rapports humains. Il s'agit en fait d'un ensemble complexe et solidaire des gestes standardisés et institutionnalisés que caractérisent cette firme ou celle-là seulement. Pour demeurer compétitive, l'entreprise doit secréter ses règles propres, son système d'évaluation et de jugement autour de ses valeurs historiques. Sa culture interne, autour de laquelle les employés se mobilisent, et, par laquelle se forge l'image qu'elle donne à l'extérieur, constitue une référence dont ses techniques de communication doivent s'insérer pour construire simultanément l'avenir et la performance de l'entreprise. (N. Le Maitre, 1985)⁷. On mesure mieux ainsi l'importance de la communication interne qui va mettre en scène la culture de l'entreprise susceptible de s'incarner dans le journal interne, les livres ou les musées d'entreprise.

2.5 La communication informelle

Il convient, afin d'être complet et en phase avec la réalité du terrain en entreprise, d'aborder le thème des communications informelles. Les organisations sont des lieux où les échanges spontanés sont nombreux. Bon nombre des communications qui s'y déroulent n'ont d'autre finalité que de créer du lien social entre personnes partageant le même travail (discussion à la pause par exemple). La communication informelle a ses normes, ses routines élaborées par les salariés, imprégnés des valeurs propres à la culture de l'entreprise. La communication informelle peut également véhiculer des informations officieuses, elle emprunte des « voies » (réseaux) qui échappent aux structures de l'organisation, elle est par nature imprévisible et incontrôlable. Dans ce tissu de relations informelles, se définissent de façon consciente ou inconsciente, des stratégies individuelles ou collectives, qui peuvent trouver un alibi voire un intérêt à orchestrer des « rumeurs ».

3. La communication externe

La communication externe regroupe l'ensemble des formes et processus de communication d'une

⁶ Giroux, Nicole et James TAYLOR (1993), «Le changement par la conversation stratégique » Montréal document de travail Giscor, p.48

⁷ Lemaitre, Nadine (1985), « La culture d'entreprise, facteur de performance Gestion », février, p. 19-25.

entreprise vis-à-vis de son environnement extérieur et les groupes cibles. Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication externe joue un rôle fondamental pour son image et sa notoriété. C'est suite à des actions de communication externe que les partenaires, les clients et les prospects forgent leur opinion et leur attitude vis-à-vis de l'entreprise. Il est essentiel qu'une organisation puisse offrir d'elle une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation.

Outil de construction de la notoriété de l'entreprise, le plan de communication donne sens et cohérence à la multiplicité des actions de communication externe : lobbying et relations publiques, relations médias, événementiel, sponsoring, mécénat, site Internet, publicité, promotion des ventes, marketing direct. (T. Libaert et M-H. Westphalen, 2011)⁸.

La communication externe de l'entreprise s'est longtemps bornée à la mise en avant de la marchandise ou de la marque. La communication de l'entreprise doit s'intégrer à une vision stratégique : ne pas s'enfermer dans l'économie uniquement ; elle doit intégrer les composantes culturelles et idéologiques. La communication externe doit intégrer la dimension de l'influence qui recouvre trois composantes importantes : le prestige exercé et les messages transmis. La communication externe doit aussi et surtout intégrer la troisième dimension : celle des réseaux, des pouvoirs invisibles, des intermédiaires et des médiations.

La communication externe de l'entreprise s'est longtemps bornée à la mise en avant de la marchandise ou de la marque. La communication de l'entreprise doit s'intégrer à une vision stratégique : ne pas s'enfermer dans l'économie uniquement ; elle doit intégrer les composantes culturelles et idéologiques. La communication externe doit intégrer la dimension de l'influence qui recouvre trois composantes importantes : le prestige exercé externe joue un rôle fondamental pour son image et sa notoriété.

⁸ Libaert, T., Westphalen, M.H. (2011), « La communication externe des entreprises », 3^{ème} Edition, Editeur :Dunod, p.84-86

Tableau : Synergie entre communication interne et externe

	<i>Communication Interne</i>	<i>Communication Externe</i>
Définition Basique	<ul style="list-style-type: none"> - Ensemble des formes et des processus de communication au sein d'une organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensemble des formes et des processus de communication d'une organisation vers le monde extérieur, vers les groupes cibles de l'organisation
Cibles	<ul style="list-style-type: none"> - Travailleurs de l'entreprise : cadres, employés, ouvriers, administrateurs, partenaires sociaux... 	<ul style="list-style-type: none"> - Citoyen lambda, presse et médias, Prestataires de services, Fournisseurs, Clients, acteurs socio-économiques, Politiques et/ou culturels des environs, ...
Missions	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser la transparence au sein de l'entreprise ou de l'organisation ; - Diffuser l'information interne à l'entreprise ou à l'organisation ; - Favoriser la communication dans tous les sens (communication descendante, horizontale ou ascendante) ; - Stimuler la participation des collaborateurs de l'entreprise ou de l'organisation ; - Créer une image d'entreprise, un esprit d'entreprise, un sentiment d'appartenance à l'entreprise ; - Créer un climat de confiance au sein de l'organisation ou de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Créer et entretenir une image de marque de l'organisation ou de l'entreprise ; - Positionner l'entreprise ou l'organisation dans son environnement (souvent concurrentiel); - Mettre en valeur le produit ou le service de l'entreprise ou de l'organisation aux yeux des publics externes;
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> - Journal d'entreprise et/ou Newsletter; - Accueil des nouveaux agents; - Site intranet; - Fête du personnel ou incentives divers ; - Web TV; - Affichage interne (valves de communication) 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations médias; - Marketing direct et indirect, publicité ; - Site internet; - Web TV; - Réseaux et médias sociaux; - Sponsoring ou mécénat; - Événementiel; - Relations publiques.

Source : Olivier Moch, Communication, Septembre 2011

II. La place de la communication au sein des entreprises marocaines

Au Maroc, après une première période au cours de laquelle cette variable était perçue comme un luxe que ne pouvait se payer que les pionniers, il est aujourd'hui admis qu'il s'agit là d'un véritable outil de management de performance. Cette reconnaissance du statut particulier de la communication, notamment au niveau d'optimisation des gisements classiques de l'entreprise à savoir : les capitaux et les hommes, n'a pas évolué sans résistance ou réticence.

La communication humaine se trouve dans le stade de balbutiement. Elle compte déjà des acteurs économiques publics et privés plus ou moins engagés, mais elle n'est pas encore réellement un phénomène de "société".

La prédominance des principes tayloriens notamment dans les firmes de textile, chaussure, agro-alimentaire... limite la communication interne au simple respect des commandements. Ce style est opérationnellement préféré par les responsables du fait qu'il fixe des repères de référence que tous les employés doivent respecter. Or ce que chaque employé attend aujourd'hui, c'est une relation spécifique avec son supérieur. Une relation qui contient des avantages différentiels lui confère une personnalité propre dans la trame managériale de son entreprise.

Mieux encore, les dirigeants marocains et/ou tous les cadres supérieurs d'une façon générale hésitent souvent à communiquer toutes les informations aux subordonnées pour conserver un sentiment de supériorité. D'autres ne perçoivent même pas qu'il y'a nécessité de communiquer et ne désirent pas le partage des informations privilégiées. C'est le cas souvent de certains experts en matière de comptabilité, de gestion financière, de commercial... qui veulent monopoliser les informations et rester les seuls maîtres dans leurs domaines. Mais n'est-ce pas là l'ironie du sort que ces responsables refusent toute sorte de développement ou d'émergence d'une communication interne plus ouverte sur les avis d'autrui. Par conséquent, cette mentalité fortement rigide diminue l'efficacité des interrelations sociales en termes de coordination ou de contrôle. La vitalité même de l'organisation peut être atteinte puisque ce style engendre un système bureaucratique qui absorbe les activités de l'ensemble du personnel.

Cependant, seules les grandes entreprises qui ne se permettent pas plus d'états d'âme vis-à-vis d'une pratique qu'elles reconnaissent indispensable par la force des résultats réalisés, nous semble accorder une place particulière à la communication dans leurs structures organisationnelles.

Les mœurs patronales de leurs dirigeants sont permutées et deviennent plus ouvertes pour circuler l'information à travers tous les canaux possibles. Mais fort constater que dans les organisations publiques, le message parvient souvent en dernières lignes hiérarchiques, totalement ou partiellement, déformé ou mal interprété via la multiplication des niveaux hiérarchiques. Parfois les luttes de pouvoir entre les subordonnés et les supérieurs directs entraînent un camouflage des informations transmises par la direction. En conséquence de cette situation « l'information ne parvient pas correctement “jusqu'en bas”, rien d'étonnant à ce que l'information remontante circule encore plus mal. » (Bartoli, A. & Hermel, P.)⁹.

Soulignons, par ailleurs, que les supports de communication utilisés au sein de nos entreprises sont à la fois formels et informels. Leur importance se diffère selon la taille de la firme et sa culture interne. Les supports écrits sont les formes les plus utilisées pour transmettre les messages tels que : rapports annuels, brochures d'information, lettres, bulletin, etc. et constituent au même temps des sources de référence dans l'organisation. Alors que la communication informelle se limite aux relations interpersonnelles entre les membres de la même ligne hiérarchique.

Le contact direct entre les responsables et les subordonnés est rarement constaté. Mais, il faut constater que malgré l'importance des efforts consentis en interne, ceux-ci ne se voient que peu et pas tout de suite à l'externe.

Concernant la communication externe, elle est revendiquée pour doter l'entreprise d'un gage supplémentaire de crédibilité. Dans un monde plus ouvert, devenu comme un petit « village » où l'information est de plus en plus abondante, surprenante et sophistiquée, les firmes marocaines doivent mettre à la disposition de tous leurs partenaires (clients, fournisseurs, distributeurs, médias...) les informations nécessaires qui leur concernent.

Sur des marchés hostiles où la concurrence ne cesse de s'accroître, la communication constitue une arme indéniable pour attirer et fidéliser plus de clients. Elle exerce « une incursion profonde dans l'arbre préférentiel de l'acheteur qui devient alors fragile et ultra-sensible. » (Lahbabi, M., 1996)¹⁰. La plupart des firmes leaders marocaines intègrent aujourd'hui la communication dans leur stratégie marketing. Pour améliorer leur image de marque et leur notoriété ; pour promouvoir leur produit ; pour atteindre le stimulus des clients, elles mènent, d'une façon permanente, des campagnes publi-promotionnelles efficaces malgré leur coût élevé. Les armes utilisées ne se

⁹ BARTOLI, A., HERMEL, P. (1989), « Le développement de l'entreprise », Edition Economica, Paris, p.233

¹⁰ LAHBABI, M. (1991), « Création marketing », Edition Le fenec; p.98

limitent pas seulement à la publicité dans les masses médias mais comportent d'autres instruments aussi efficaces tels que : les actions de sponsoring, les relations publiques, l'organisation de conférences, le mécénat, etc.

L'organisation des salons ou foires semblent davantage faire avantage auprès de la majorité des firmes surtout celles exerçant sous la tutelle de l'Etat. Mais, il faut remarquer, comme précise L.Akharbach (1996)¹¹, que « dans ce domaine on tient un salon comme on monte une offensive de charme imparable. La créativité doit obligatoirement suivre la logistique. Si non cette onéreuse manifestation commerciale risque de se réduire à une simple parade mondaine. »

Dans les secteurs textile, alimentaires, électriques et pharmaceutiques où les produits sont quasiment uniformes et portent peu d'avantage différentiel, les entreprises mènent une guerre sans merci pour bouleverser les rapports concurrentiels existants et polariser les pulsions positives des clients vers leurs produits. Néanmoins, l'indifférence des produits leur impose de focaliser leurs efforts sur l'image de marque plutôt que sur la nature de produit. En d'autre terme, le thème de communication vise toujours à maintenir l'image de marque et supplanter la crédibilité des concurrents. Les grandes entreprises telles que SGS Thomson, LPEE, MAROC TELECOM, ...investissent souvent dans le sponsoring sportif, des salons ou le mécénat pour apparaître aux yeux des clients comme des firmes détentrices d'un rôle positif et non pas toujours fascinées par les gains financiers ou mercantiles.

Dans ce cadre, la fondation ONA a marqué sa différence par des actions originales telles que la mise en place du « Centre Marocain de Conjoncture » ou la toute récente restauration de la mosquée de Tinmel. En général, la majorité des grandes entreprises utilisent les mêmes thèmes ou une publicité comparative pour montrer leur dynamisme et la qualité particulière de leurs produits.

En revanche, les PME, par défaut d'avoir les moyens financiers suffisants, recourent au marketing direct dont l'efficacité est jugée indiscutable. Elles procèdent à la vente directe surtout si le produit se caractérise par une nature spécifique et doit être accompagné par des illustrations visuelles. Ce type de marketing permet d'augmenter les aptitudes de persuasion et d'attirer plus l'attention du client. Mais, l'avantage réel est lié à la faiblesse du coût par rapport au budget lourd qu'imposent les campagnes publi- promotionnelles.

Au demeurant, chaque entreprise doit améliorer ses politiques de communication pour améliorer,

¹¹ AKHARBACH, L.(199-), « La communication d'entreprise au Maroc : Une approche frileuse », revue Enjeux, p.27

d'une part, ses pratiques en matière d'échange et de coordination générale, et, développer, d'autre part, un langage cohérent et mobilisateur à l'égard de ses objectifs immédiats et lointains.

1. Mise en exergue des techniques de communication efficaces au sein des entreprises marocaines

Pour améliorer la communication au sein des entreprises marocaines, il faut enlever tous les obstacles qui perturbent la circulation des informations entre les différents partenaires au sein et à l'externe de l'entreprise, et mener plusieurs actions pour favoriser une communication susceptible d'entretenir des relations propices au travail entre tous les acteurs. Le fer fond de ces actions est le suivant :

- *L'engagement des dirigeants* : est un gage nécessaire pour établir de meilleures relations interpersonnelles entre les différents membres de l'organisation. Chez les nord-américains, les dirigeants leadership sont ceux qui croient à l'efficacité de la communication et disposent de la passion suffisante pour écouter et entendre les revendications des autres. Amoureux affirme que l'efficacité de communication « ...suppose des responsables une préparation, un travail préalable de fond et de forme sur les messages à faire passer. » (Amoureux, G., 1997)¹². Malheureusement, on constate, jusqu'à ce jour, que les dirigeants de certaines sociétés marocaines de taille géante sont encore timorés ou peu conscients des effets positifs de la communication humaine sur le perfectionnement du travail ;
- *Le face à face* : le contact direct a pour avantage d'accroître l'adhésion du personnel aux nouveaux projets et supprimer toute ambiguïté. « Quel que soit le niveau hiérarchique d'un individu, celui-ci ne doit pas fuir sa responsabilité à conserver avec les autres membres de l'organisation au profit des formes de communication écrites, car un face-à-face a l'avantage de fournir une réaction immédiate aux projets et aux idées qu'on veut faire connaître. » (Fabi, B., 1994)¹³ ;
- *L'écoute du personnel* : il s'agit d'un ensemble de moyens intangibles et tangibles qui encadrent la communication et participent, par leur valeur symbolique, à donner à chacun le sentiment d'être reconnu et respecté en tant qu'acteur utile au sein de l'organisation. Ainsi, l'écoute joue un rôle vital dans les communications quotidiennes, lorsqu'un

¹² AMOUREUX, G.(1997), « Maîtriser l'art de communiquer, Ch. 3 in "Diriger et motiver", secrets et pratiques, sous la direction de Aubert », N., les Editions d'Organisation, Collection EOFP, Paris, p 117

¹³ FABI, B.(1993), « Gestion de ressources humaines », op.cit, p.528

responsable prête toute son attention pour entendre les plaintes et les suggestions de son personnel, il leur donne le sentiment d'être attaché à leurs remarques. Pourtant, savoir bien écouter semble pour certains une tâche simple, mais en pratique, elle requiert une attention particulière au niveau de la qualité de perception, de compréhension et de mémorisation. Toutefois, il faut être prudent, car les conversations verbales sont privées d'aucune preuve écrite et peuvent diffuser des informations inadéquates ou ambiguës ce qui entraîne parfois des erreurs coûteuses ;

- *L'intégration de nouveaux supports* : les supports résultats des progrès technologies deviennent plus importants pour diffuser les informations et constituent les meilleurs garants d'une communication adéquate dans toute l'entreprise. De même le développement des supports informels a amélioré la productivité puisqu'ils procurent à tout le personnel une certaine satisfaction dans leurs besoins sociaux. Mais une communication informelle ne peut être possible que si le climat interne de travail favorise plus les relations humaines. Les pauses café peuvent être par exemple des occasions pertinentes qui permettent un échange facile et rapide d'informations entre les responsables et les subordonnés, ce qui n'est pas effectivement possible par le cheminement formel de la communication habituel. De plus, la communication informelle crée des rapports plus humains et permet l'exploitation des occasions d'efficacité et la création d'un climat social en encourageant notamment l'initiative, l'autonomie et la marge de manœuvre de chaque membre au sein de l'organisation. Donc, il est dans l'intérêt des entreprises marocaines de promouvoir ce type de communication pour améliorer leur efficacité tant au niveau interne qu'à l'égard de leur environnement externe. Mais les supports adoptés doivent être choisis en fonction de la taille de l'entreprise, la nature de son activité, ses propres possibilités de développement et ses capacités financières ;
- *La confidentialité de conversation* : règle qui nous semble indispensable pour s'assurer que chaque membre sera respecté et, par conséquent, il ne communiquera à l'extérieur que les résultats obtenus et non le processus permettant d'y parvenir ;
- *Le plan de communication* : la réussite de certains projets tel que le développement d'un système qualité suppose la conception d'un plan de communication interne en fonction des objectifs fixés, les circuits d'information et les membres concernés, les messages

composés, les supports retenus et les outils mis en place. L'efficacité de ce plan est tributaire des changements que l'entreprise sera en mesure d'y introduire. Ceux-ci peuvent affecter profondément ses valeurs culturelles, ses habitudes en matière de communication et le style de management adopté

Conclusion :

Soulignons, en dernier lieu, qu'il est difficile d'établir une politique de communication universelle qui s'adapte de la même façon à tous les secteurs industriels. C'est donc à chaque entreprise de choisir la politique de communication adéquate en fonction de ses besoins et ses objectifs. Le plus important est que les dirigeants marocains doivent être convaincus qu'il est opportun de développer une communication interne plus humaine, et une communication externe plus persuasive.

Dans les deux cas, il faut prouver un certain dynamisme et développer un esprit créatif en fonction du vécu réel de l'entreprise. Car au-delà de toutes les options matérielles et imaginables, l'enjeu véritable réside dans une communication résolument intégrée à la culture de cette dernière.

BIBLIOGRAPHIE

- AMOUREUX. G., « Maîtriser l'art de communiquer », *Ch. 3 in « Diriger et motiver », secrets et pratiques, sous la direction de Aubert, N.*, les Editions d'Organisation, Collection EOFP, Paris.1997.
- BARTOLI, A.et HERMEL, P. « Le développement de l'entreprise », Edition Economica, Paris. 1989.
- BEAL.J. P, LESTOCART.P.A. « Entre management et marketing: la communication interne », Editions DEMOS.2003.
- GIROUX.N ET TAYLOR.F. « Le changement par la conversation stratégique », *Montréal document de travail Giscor.1993.*
- LAHBABI, M. « Création marketing », Edition Le fennec. 1991.
- LIBAERT.T et D'ALMEIDA.N.« La communication interne de l'entreprise », *4^{ème} édition, Edition: DUNOD*, Paris. 2004.
- LIBAERT, T., WESTPHALEN, M.H.La communication externe des entreprises – *3^{ème} édition, Editeur : DUNOD.2011.*
- AKHARBACH, L. « La communication d'entreprise au Maroc : Une approche frileuse », *revue Enjeux.1996.*