



La communication interne pour assurer la réussite de  
l'administration marocaine :

Cas d'un organisme de prévoyance

Fatin EL IDRISSE (Doctorante)

Nadia LARHRISSE (Enseignant chercheur)

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire Langues, Traduction, Communication et Culture  
Maroc

## Résumé

Les entreprises, privées soient-elles ou publiques, misent plus sur la communication externe que la communication interne, c'est un fait. Et pour cause, elle leur permet d'informer et promouvoir leurs produits et services auprès de leurs différentes cibles et faire des bénéfices. Cependant, la communication interne, dont l'objectif est d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs, commence à s'imposer de plus en plus au sein des entreprises. Ces dernières ont compris que leur réussite et leur pérennité passe aussi par un travail en interne puisqu'un collaborateur satisfait est plus productif et plus concerné par les objectifs de son organisme.

Notre article aura deux objectifs, le premier sera de détecter les lacunes que connaissent les entreprises marocaines en termes de communication interne. Le deuxième objectif sera de tirer les conclusions qui s'imposent afin de proposer des pistes d'amélioration pour une meilleure communication interne au sein des entreprises marocaines. Le but ultime sera d'améliorer la communication interne en fonction des différents besoins des collaborateurs et répondre ainsi aux besoins de l'entreprise concernant la performance, la productivité et les bénéfices.

**Mots clés :** Communication interne, administration publique, collaborateurs, conditions de travail, productivité, succès.



## Abstract

Companies, whether private or public, rely more on external communication than internal communication, it's a fact. And for good reason, it allows them to inform and promote their products and services to their various targets and make profits. However, internal communication, whose objective is to improve the working conditions of employees, is starting more and more to impose itself within companies. The latter have understood that their success and durability also depends on internal work, since a satisfied employee is more productive and more concerned by the objectives of his organization.

Our article will have two objectives, the first will be to detect the gaps that Moroccan companies know in terms of internal communication. The second objective of our article will be to draw the necessary conclusions in order to propose areas for improvement for a better internal communication within Moroccan companies. The ultimate goal will be to improve internal communication according to the different needs of employees and thus meet the needs of the company regarding performance, productivity and profits.

**Keywords :** Internal communication, companies, employees, working conditions, productivity, success.



## Introduction

Au-delà de la simple communication humaine où les gens échangent des informations et attendent un feedback pour assurer une continuité dans la conversation, la communication en entreprise est plus complexe dans la mesure où elle inclut un très grand nombre de personnes, mettant ainsi en jeu l'avenir de l'entreprise et la carrière de ses employés. L'entreprise gère deux types de communication, à savoir l'externe et l'interne mais le constat est le suivant ; les entreprises en général, consacrent plus d'importance à la communication externe pour promouvoir leurs produits et services auprès de leurs cibles. L'organisme utilise la communication externe pour également entretenir son image de marque afin de rester compétitif sur le marché et faire des profits.

La communication interne est un travail aussi complexe que celui de l'externe. Elle demande autant d'énergie, de temps, d'investissement et de moyens humains et matériels pour satisfaire, motiver et valoriser les salariés et garder la machine en marche. L'efficacité individuelle de chaque employé engendre l'efficacité globale de toute l'entreprise. Un collaborateur satisfait qui travaille dans un environnement sain et qui adhère à la culture de son organisme est automatiquement plus productif. Il est aussi plus responsable et plus concerné par les objectifs organisationnels et ce, quel que soit son salaire et sa hiérarchie.

Cependant, il reste encore du chemin à faire pour surmonter les difficultés auxquelles fait encore face la communication interne dans les entreprises marocaines. Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons choisi un organisme semi-public marocain basé à Rabat. Il incarne sa vocation de tiers de confiance et assure la gestion d'organismes de prévoyance. Notre article aura pour but d'apporter des éléments de réponse à notre problématique qui s'annonce comme suit :

### **Quelles actions doivent être menées par les entreprises marocaines en communication interne pour améliorer le cadre du travail de leurs collaborateurs ?**

Plusieurs hypothèses se présentent pour apporter des réponses, mais doivent d'abord être vérifiées, nous citons notamment :

H1 : L'entreprise doit assurer une information rapide afin de bloquer les rumeurs.

H2 : L'entreprise doit pratiquer l'écoute active pour motiver ces salariés et les adhérer à sa culture.

Afin d'apporter des éléments de réponse, notre travail se divise en deux grandes parties. La première partie théorique intitulée "La communication interne : un outil pour motiver les collaborateurs" est composée de trois volets. Nous y introduisons la communication interne avec ses outils, son plan de communication, l'Onboarding et l'Offboarding.



La deuxième partie intitulée “La communication interne dans les entreprises marocaines : étude empirique” contient quatre axes. Le premier axe sera dédié à la présentation de l’organisme concerné par notre recherche ainsi que le contexte de la communication interne. Le deuxième axe sera consacré à la présentation du questionnaire utilisé lors de notre enquête. Dans le troisième axe nous ferons une synthèse des données collectées pour ensuite mener une discussion afin de proposer des pistes d’amélioration dans le quatrième et dernier axe.

## **1. La communication interne : Un outil pour motiver les collaborateurs**

### **1.1. La communication organisationnelle**

La communication organisationnelle sert à créer un lien entre l’organisation et ses cibles. Pour Kreps, cette communication « remplit une fonction cruciale de collecte de données pour les membres de l’organisation en leur fournissant des informations sensées<sup>1</sup> [notre traduction] » (1990: 12). Elle englobe un large éventail de différentes activités communicationnelles travaillant au sein même de l’organisation. Riel (1995) cite quelques-unes de ces activités hétérogènes comme les relations publiques, la communication interne, la publicité corporative, les stratégies organisationnelles, les relations avec les investisseurs ainsi que la communication environnementale.

Les chercheurs Papa, Daniels et Spiker (1997) ont identifié trois perspectives à la communication organisationnelle : a) celle traditionnelle où le processus communicationnel est en étroite relation avec les performances et l’efficacité de l’organisation ; b) celle interprétative où les membres de l’organisation utilisent la communication pour créer un système qui devient leur espace social ; c) celle critique qui voit l’organisation comme un instrument d’oppression dans la relation entre la classe privilégiée et les groupes organisationnels défavorisés et opprimés.

Par ailleurs Eisenberg et Goodall Jr. (2004) ont présenté cinq modèles évolutifs de la communication organisationnelle : a) en tant que transfert d’information d’un émetteur à un récepteur passif ; b) en tant que processus transactionnel où l’accent est mis sur l’élément du feedback, verbal soit-il ou non-verbal ; c) en tant que contrôle stratégique où le communicateur, par sa position et son pouvoir, organise l’action à mener et contrôle ainsi son environnement ; d) en tant qu’équilibre entre créativité et contrainte où la communication sert à créer une harmonie entre ce qui peut être fait et ce qui doit être fait ; e) en tant que dialogue où chaque personne a la possibilité de prendre la parole et d’être écoutée.

Hall (1982) affirme qu’il existe une relation de réciprocité entre l’organisation et son environnement où les relations sociales influencent les rapports entre l’émetteur et le récepteur au fur et à mesure qu’ils communiquent. Il explique que la clé du processus de communication dans les organisations est « de s’assurer que les bonnes personnes reçoivent les bonnes informations (en quantité et en qualité)

---

Texte original « organizational communication serves a crucial data-gathering fonction for<sup>1</sup> organization members by providing them with sens-making informations. »



au bon moment. [...]. Si les organisations, leurs membres et leur environnement étaient tous dans un état stable, les tâches de communication seraient plus faciles [notre traduction] » (Hall, 1982: 205). Néanmoins, il déplore l'impossibilité d'atteindre cet état stable entre l'organisation, ses membres et son environnement. Il suggère alors de considérer le processus de communication comme dynamique, avec ses nouveaux acteurs et médias ainsi que les « nouvelles définitions » qui entrent continuellement en scène.

## 1.2. La communication interne

Dans le passé, la communication interne n'avait pas une grande importance aux yeux des organismes qui se concentraient plus sur la communication externe. Qu'elle soit institutionnelle, publique, de crise, ou marketing, la plupart du temps cette communication externe est utilisée pour des raisons de marketing avec une finalité de faire des profits. Petit-à-petit, la communication interne a commencé à gagner du terrain, cependant elle était incluse dans d'autres services comme les RH, la communication externe ou encore le management. Par conséquent, elle passait toujours en second plan.

De nos jours, les entreprises se sont rendu compte de la grande importance de la communication interne qu'elle soit descendante, ascendante ou encore transversale. Les entreprises ont compris que cette communication pourrait les aider à renforcer leurs performances afin d'assurer leur réussite et leur pérennité sur le marché face à la concurrence rudes. La communication interne permet d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs au sein même de l'entreprise pour les rendre plus productifs.

La communication interne se fixe comme objectifs notamment de garder informés les employés, les motiver, accroître leur sentiment d'appartenance et les impliquer dans les prises de décisions, mais également assurer le décloisonnement des services et faire barrage aux rumeurs. Selon Fouquier et Camel, la communication interne « [...] a changé de nature dans les entreprises de pointe. Elle ne vise plus seulement à faire savoir, mais à faire faire. Elle est devenue un ensemble de dispositifs destinés à faire changer les hommes » (2010: 120). Par ailleurs, la communication interne se fixe également un autre objectif, celui d'accueillir les nouveaux salariés et faciliter leur intégration. « La communication interne est un domaine sensible en raison de l'inquiétude grandissante des salariés sur leur emploi [...], de leur distanciation envers l'entreprise et de la difficulté qu'éprouve celle-ci à tenter de recréer de la confiance » (Libaert, 2014: 55).

Une enquête relative à la fonction de la communication interne au Maroc a été menée en 2016 au niveau du Royaume par l'association marocaine de communication interne MACOM'IN en collaboration avec le pôle opinion d'Inergie, spécialisé dans les baromètres internes. Dans la section qui traite des difficultés liées au métier de la communication interne, les résultats de cette enquête ont révélé que les principaux obstacles au développement de la



communication interne sont la rétention d'information, le cloisonnement, le manque de temps, le manque d'implication des managers, les rumeurs, l'insuffisance des moyens et la lourdeur des circuits de validation.

Le même constat a été fait par Cobut et Donjean (2015) qui expliquent que le jeu de pouvoir et le problème de leadership mènent à cette résistance à communiquer l'information au niveau interne. Une information qui reste coincée au niveau de la chaîne hiérarchique à cause du « manque d'implication des responsables dans leur mission de communication. On impute cela à un manque d'intérêt ou de conviction, à la rétention volontaire d'information dans le cadre de jeu de pouvoir ou à des problèmes de leadership » (Cobut et Donjean, 2015: 26).

Par ailleurs, la communication interne utilise différents outils écrits, oraux ou électroniques notamment :

- les affichages peuvent être soit statiques comme des tableaux d'affichage ou dynamiques comme des écrans TV ;
- l'intranet est un outil technologique mettant à la disposition des collaborateurs le journal interne, les documents informatifs, officiels et les dernières actualités ;
- les réunions et les conférences permettent un contact direct avec les collaborateurs qui, en s'exprimant, assurent un feedback direct et constructif aux dirigeants ;
- la messagerie électronique est un outil de communication à distance et instantané qui a rendu la diffusion de l'information et l'envoi de documents très rapide ;
- la newsletter est envoyée par le biais des mails, contient une annonce de nouvelle recrue, des messages de sensibilisation ou de la communication de crise et d'autres.

Le travail d'une communication interne efficace est un travail continu par le biais d'un plan de communication qui est une méthodologie en plusieurs étapes élaboré généralement par le chargé de communication et piloté comme une feuille de route. Ce plan de communication interne répond aux questions suivantes : quel message à transmettre ? Pour quel objectif (cognitif/faire savoir, affectif/faire accepter, conatif/faire agir) ? Avec quels outils de communication ? Pour quelle cible (personnel, actionnaires, dirigeants, ou autres) ? À quel moment précisément ? De la part de qui et avec quel budget ?

Dagenais (2016) a expliqué qu'une enquête en interne doit être menée avec comme objectif de déterminer les besoins en communication. Cette enquête se traduit par « une immense recherche de données et une capacité de les interpréter. Cette recherche doit s'articuler autour des questions que l'on va poser et des éléments de réponse dont on a besoin pour poursuivre l'élaboration de la stratégie » (Dagenais, 2016: 182). Par la suite, l'organisme évalue l'efficacité de son plan



de communication interne par différents moyens comme le nombre de mails ouverts ou de clics sur les annonces, le nombre de consultations des blogs internes et le nombre de personnes qui ont assisté à une réunion.

### 1.3. L’Onboarding et l’Offboarding au service de la communication interne de l’organisme

#### 1.3.1. L’Onboarding pour faciliter l’immersion

Il s’agit d’un terme anglophone qui fait référence au processus de recrutement qui optimise l’intégration des collaborateurs nouvellement recrutés au niveau de l’organisme. L’onboarding permet à ces employés de se sentir bien reçus et de les fidéliser dès le départ pour un meilleur rendement ultérieurement et sur le long terme. « Réussir l’intégration des collaborateurs est un enjeu important pour les organisations. [...] les organisations qui accélèrent l’apprentissage du rôle bénéficient plus rapidement de la performance opérationnelle des personnes recrutées » (Bargues et Perrot, 2016: 102).

Une intégration réussie suite à un processus d’onboarding bien mené aura des retombées bénéfiques sur le nouveau salarié, mais également sur l’organisme. L’entreprise communique une image valorisante et sérieuse à son nouveau salarié et elle va ainsi véhiculer ses valeurs et sa culture. Un autre avantage à l’onboarding, celui de réduire le nombre de turnover, c’est-à-dire la rotation des employés en entreprise. Ceci permet d’éviter les départs précipités des nouveaux embauchés. L’onboarding aide à développer le sentiment d’appartenance à l’entreprise chez les recrues. Un salarié bien accueilli et bien informé, se montrera plus motivé pour entamer son nouveau travail, donc une prise de poste efficace et productive. Pour sa part, l’entreprise rentabilisera les coûts engendrés lors de l’Onboarding. L’onboarding passe par plusieurs étapes comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°1 : Les différents volets de l’Onboarding

	Anticiper	Accueillir	Accompagner	Ancrer	Autonomie
Administratif	✓	✓			
Welcome Pack		✓			
Socialisation	✓	✓	✓	✓	✓
Formation	✓	✓	✓	✓	✓
Mentor	✓	✓	✓	✓	✓
Terrain				✓	✓
Feedback	✓	✓	✓	✓	✓

#### Source : auteurs

Comme le montre le tableau, l’onboarding passe par différents volets et ce, depuis le premier jour du collaborateur dans l’entreprise jusqu’au moment où il entame son travail. Si le côté administratif s’arrête après l’accueil de la nouvelle recrue, les volets consacrés à la socialisation et la formation du nouveau collaborateur se poursuivent jusqu’à ce que son autonomie soit assurée. Un



mentor lui est attribué afin de l'accompagner tout au long du processus d'onboarding afin de l'accueillir, l'accompagner et lui faciliter son intégration. Le contact reste maintenu pour assurer un feedback du nouvel employé afin de vérifier que le processus d'onboarding se passe dans les meilleures conditions, sinon des actions seront prévues pour y remédier.

Les informations internes des entreprises mises à la disposition des collaborateurs circulent au niveau de l'intranet. En plus de cet outil, il y a ce qu'on appelle le Welcome pack qui est également considéré comme un outil de communication de l'Onboarding. Il s'agit en fait, d'un pack de bienvenu qui facilite l'adhésion des nouveaux salariés à l'esprit de l'entreprise. Le pack de bienvenue est sous forme de kit qui rassemble tout ce dont un nouveau collaborateur aura besoin comme les accessoires de bureau, les fournitures arborant le logo de l'organisme, les objets connectés. Le côté documentation du welcome pack comprend une présentation de l'organisation, l'organigramme, la charte éthique, les contacts clés de l'entreprise, les numéros et liens utiles sans oublier une touche amicale et bienveillante avec un mot de bienvenue.

Un autre moyen utilisé par l'onboarding est le traditionnel contact direct où le salarié rencontre ses nouveaux collègues durant la visite guidée des lieux de son travail afin de se familiariser avec ses futures collègues, leurs poser les questions qu'il souhaite et découvrir en quoi consiste son travail avant de l'entamer. L'Onboarding ne se limite pas à la première journée d'accueil, mais cela s'étend tout au long de la période qui suit et la durée de ce processus dépend du choix de l'entreprise. Nous citons ci-après les 8 étapes les plus suivies lors de l'onboarding.

- **Étape 1 :** accueil du nouvel embauché en lui donnant une bonne impression. Le pack de bienvenu lui est remis lors de son accueil pour l'aider dans son immersion.
- **Étape 2 :** signature de contrat qui est un processus administratif d'embauche. Des éléments informatifs sont accordés au nouveau salarié à ce moment-là comme la charte informatique, le règlement intérieur, le rendez-vous pour la visite médicale ainsi que des informations sur la mutuelle de l'entreprise, etc.
- **Étape 3 :** attribution d'un mentor pour guider le salarié, répondre à ses questions, faciliter ses prises de contact avec le reste des collaborateurs de l'entreprise et transmettre la vision de l'établissement.
- **Étape 4 :** visite de l'établissement pour que la nouvelle recrue se familiarise avec son environnement, découvre la culture et les valeurs de l'entreprise et rencontre les autres collaborateurs et les top managers.
- **Étape 5 :** remise de matériel au salarié tels qu'un téléphone professionnel, un ordinateur, les codes d'accès et les clés s'il aura son propre bureau ou un casier personnel.





- **Étape 6 :** planification des premières semaines d'intégration en préparant un planning pour programmer des réunions, des formations et des rencontres informelles.
- **Étape 7 :** présentation au service en rencontrant les collaborateurs avec lesquels la nouvelle recrue travaillera directement et découvrir son poste de travail.
- **Étape 8 :** le suivi de l'Onboarding à travers une communication en continue et une écoute active par le biais des entretiens pour vérifier que tout se passe comme prévu, sinon des modifications pourront être ajoutées afin d'améliorer l'Onboarding.

### 1.3.2. L'Offboarding pour soigner le départ des collaborateurs

L'Offboarding concerne toutes les actions menées pour soigner la période qui précède le départ du collaborateur pour le bien de l'entreprise et de toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse d'un départ à la retraite, un changement de pôle ou encore une démission à l'amiable. Ceci valorisera l'image de l'organisme face aux collaborateurs qui restent. Un salarié qui a droit à un départ bien soigné parlera forcément en bien de son ancien lieu de travail. Ce qui fera de lui un ambassadeur de la marque employeur de son ancienne entreprise. L'offboarding implique également le fait de communiquer le départ aux autres employés afin d'assurer une transparence et stopper le déclenchement de rumeurs nuisibles pour la personne en départ et l'entreprise. Une période de passation est organisée puisqu'il faut remplacer le salarié en départ et assurer la continuité du travail au niveau du poste qu'il occupait.

Un pot de départ est un geste très apprécié surtout lors des départs à la retraite, afin de remercier directement le salarié devant toutes les personnes présentes. Cela envoie une image de l'entreprise bienveillante et attentionnée au reste des employés qui l'apprécieront et seront très motivés dans leur travail. Quand la personne est sur le départ, le matériel propre à l'entreprise est récupéré comme l'ordinateur portable, le téléphone professionnel, la tablette, les clés de bureau ou casier s'il en disposait et tout autre matériel qui lui a été remis dans le cadre professionnel. Le côté administratif de l'Offboarding inclut la réception d'une lettre de démission si c'est le cas, la signature d'un accord de non-divulgence et la délivrance de l'attestation de travail et du reçu pour solde de tout compte. Nous allons dans notre deuxième partie vérifier tous ces éléments sur le terrain.

## 2. La communication interne dans les entreprises marocaines : Étude empirique

### 2.1. Présentation de l'organisme concerné

L'organisme concerné par notre recherche est semi-public et a préféré garder l'anonymat. L'établissement en question gère les produits et régimes de retraite obligatoires et facultatifs au profit des différentes couches socioprofessionnelles.



Il incarne une vocation de tiers de confiance et assure la gestion administrative, technique et financière de deux autres organismes, soit plus de 24 régimes de retraite et fonds de prévoyance. Cet organisme a obtenu la certification ISO 9001 et le certificat d'excellence de l'AISS (Association Internationale de Sécurité Sociale) pour les lignes directrices relatives à la qualité de service. Il compte 269 collaborateurs dont 49,6% sont des femmes, tandis que les hommes sont représentés par 50,4%.

## **2.2. Établissement du questionnaire**

### **2.2.1. L'objectif du questionnaire**

Le questionnaire a été utilisé pour mener une étude quantitative. Nous avons collecté différentes données dont nous avons analysé les informations. Les réponses sont collectées selon leurs différents pourcentages pour déterminer les points forts et les points faibles de la communication interne de l'organisme concerné par notre enquête. Depuis plusieurs années, l'organisme en question travaille avec tout ce qui est digital afin de dématérialiser toutes les procédures administratives.

De ce fait, nous avons opté pour un questionnaire digital afin d'une part, de respecter cette volonté de dématérialiser les documents au niveau de cet établissement. D'autre part, le questionnaire digital a permis de faciliter son partage entre les collaborateurs de ladite entreprise à travers un lien mis à leur disposition. Afin de garantir des réponses objectives, la collecte d'informations fut anonyme. Aucun nom, prénom, adresse mail, numéro de téléphone n'a été demandé aux personnes qui ont répondu au questionnaire pour encourager le maximum possible les collaborateurs de l'organisme à participer à cette enquête.

### **2.2.2. Les cibles du questionnaire**

Puisque l'enquête est menée en interne au niveau de l'organisme semi-public, il est donc tout à fait normal que la principale et unique cible se trouve au sein même de cette entreprise. Cependant, il y a une variété de cibles dans la mesure où il y a une différence de genre (femme et homme), des personnes dont l'âge varie entre -30 ans jusqu'à +56 ans. Nous n'avons limité le questionnaire à aucun niveau hiérarchique et à aucun service précis puisque toutes les personnes travaillant dans cet organisme reçoivent de l'information en interne. Chacune donne son point de vue sur la communication interne de l'entreprise selon sa perception des choses et ses attentes et ce, en fonction de l'information reçue, le sujet de l'information, l'outil utilisé, la manière de sa diffusion et bien d'autres critères. Par conséquent, tous les collaborateurs de l'organisme sont concernés par notre enquête.

### **2.2.3. Les questions posées**

Nous avons posé 19 questions au total, dont 3 concernant les participants au questionnaire pour connaître leur genre, leur tranche d'âge et la durée qu'ils ont

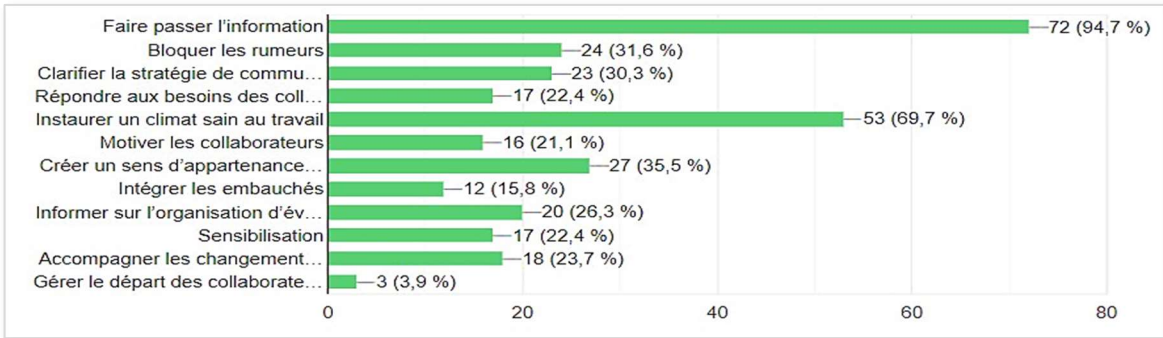


passé à travailler pour l'entreprise sur laquelle nous menons l'enquête. Nous avons divisé le questionnaire en trois sections à savoir 11 questions sur leurs points de vue concernant la communication en organisme, puis 5 questions sur les défis auxquels fait face la communication interne dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent et enfin 3 questions pour mieux connaître les participants.

### 2.2.4. Résultats de certaines données collectées

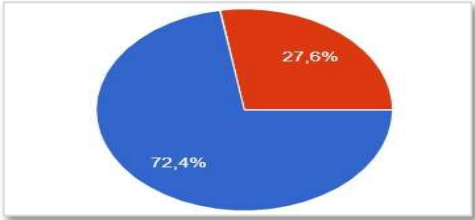
#### Axe 1 : Question sur la communication dans l'organisation

Selon vous, la communication interne sert à : (Choix multiples)



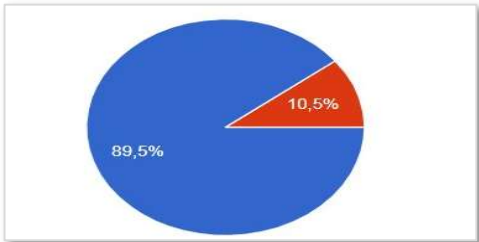
72 personnes (94,7%, soit la majorité) ont estimé que le rôle principal de la communication interne est de faire passer l'information.

Pensez-vous recevoir la bonne information au bon moment ?



72,4% pour le Oui et le 27,6% pour le Non.

Est-ce que les moyens utilisés par la communication interne sont adaptés à vos attentes ?



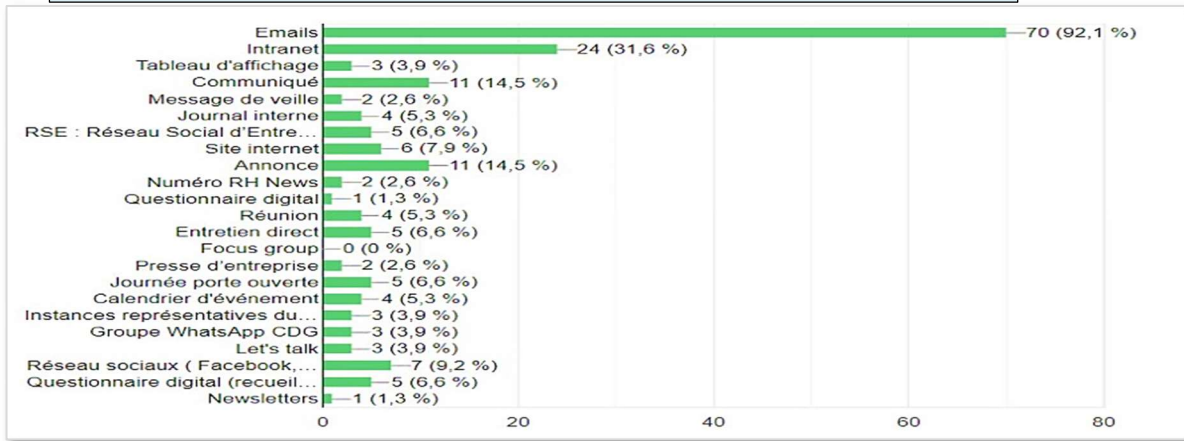
89,5% pour le Oui et 10,5% pour le Non.

Sinon, pourquoi ?

- Absence de certains canaux
- L'information arrive un peu tard
- Les moyens sont là mais l'information arrive trop tard
- Plusieurs attentes à développer
- Absence de plateforme informative et de communication dédiée au personnel.



Quels moyens de communication préférez-vous le plus ? (Choix multiples)



Les emails ont reçu le maximum de vote avec 70 votes, suivi par l'Intranet avec 24 Votes.

Quels rôles selon vous, la communication interne doit jouer lors du Onboarding (Démarches qui facilitent l'intégration des nouvelles recrues)

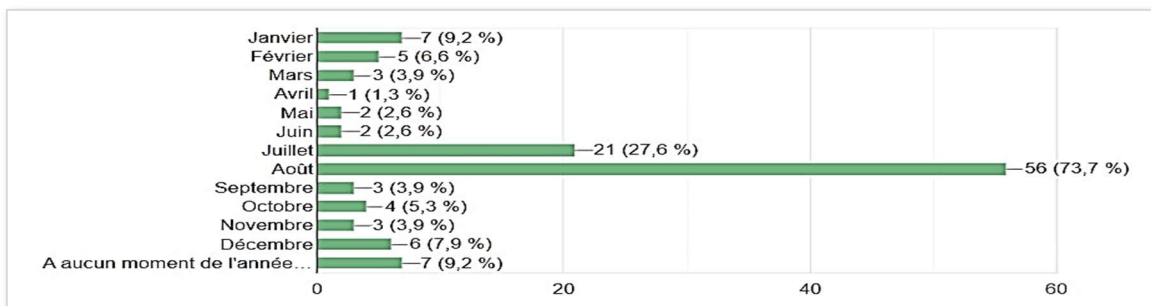
- Faciliter son intégration et lui donner envie de rester
- Faire adhérer la recrue à la culture de l'entreprise et à ses valeurs
- Un rôle de présentation
- Développer chez la nouvelle recrue le sens de l'appartenance

Quels rôles, cette fois-ci selon vous, la communication interne doit jouer lors du Offboarding (Démarches pour gérer le départ des collaborateurs)

- Informer les collaborateurs sur ce départ /Valoriser celui qui part /Assurer la relève
- Se rapprocher du collaborateur pour comprendre les raisons de son départ, ce qui peut être d'une très grande utilité pour l'image et la réputation de l'établissement
- Garder un bon ressenti du milieu de travail qu'on quitte en le remerciant
- Accompagner le collaborateur dans ses démarches administratives
- Assurer la transparence sur les conditions de départ des collaborateurs pour éviter les rumeurs et l'information erronée.

## Axe 2 : Les défis auxquels fait face la communication interne dans l'organisme

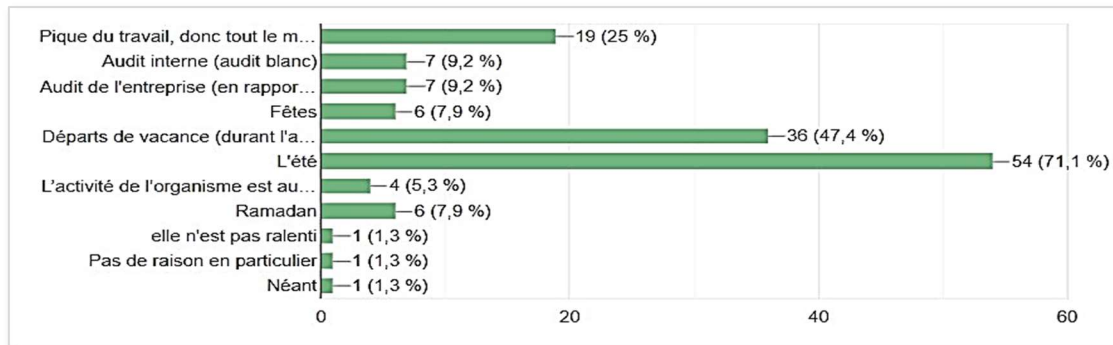
À quel moment de l'année remarquez-vous que la communication interne est au ralenti ?





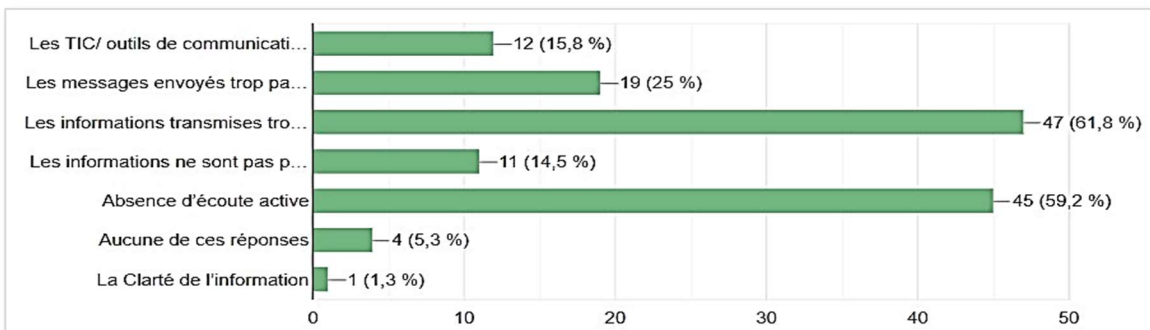
Les votes démontrent que le mois d'Aout connait une baisse au niveau du flux de la communication interne avec 56 votes

Pour quelle raison à votre avis ? (Choix multiples)



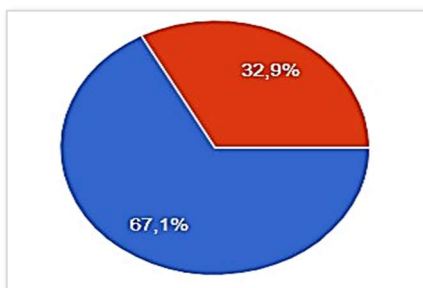
Les raisons les plus choisies sont "L'été" (56 votes) et les "Départs de vacances" (36 votes)

3. Qu'est-ce qui, selon vous, rend la communication en interne encore plus difficile ? (Choix multiples)



Les raisons qui ont reçu le plus de vote sont "Les informations transmises trop tard" avec 47 votes, suivi de près par "L'absence de l'écoute active" avec 45 votes.

Avez-vous des attentes d'amélioration au niveau de la communication interne dans votre organisme ?



Le Oui est représenté par 67,1% et le Non est représenté par 32,9%.

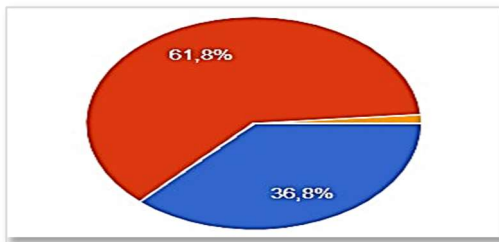
Si oui, lesquelles ?

- Meilleure écoute des collaborateurs pour s'améliorer
- Répondre aux besoins d'information des collaborateurs
- Aborder tous les sujets
- À l'écoute des feedbacks
- Les informations doivent arriver au bon moment, pas en retard
- Faire des enquêtes de satisfaction



### Axe 3 : Question générale

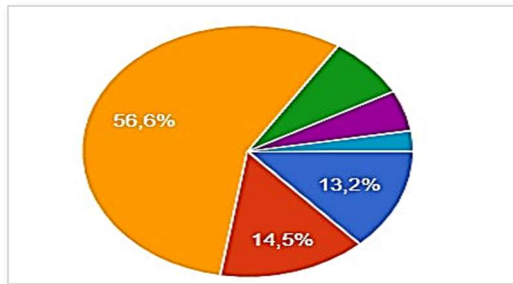
Votre genre



36,8% sont des femmes

61,8% sont des hommes

Votre tranche d'âge



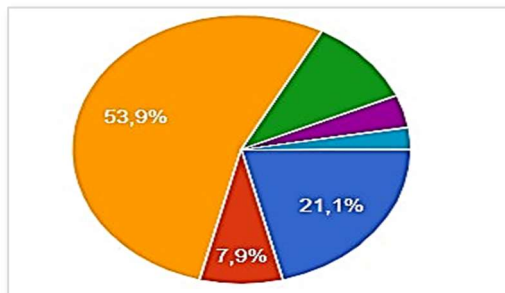
56,6% ont entre 36 et 40 ans

14,5% ont entre 30 et 35 ans

13,2% ont moins de 30 ans

7,9% ont entre 41 et 45 ans

Vous travaillez au sein de l'organisme



53,9% (41 personnes) y ont travaillé entre 11 et 15 ans

21,1% (16 personnes) y ont travaillé entre 1 et 5 ans

10,5% (8 personnes) y ont travaillé entre 16 et 20 ans

### 2.3. Synthèse et discussion

Le nombre exact de personne ayant répondu au questionnaire est de 76 sur 269 salariés de l'organisme concerné par notre enquête. Les hommes ont montré de l'intérêt au questionnaire puisqu'il y a eu une très grande participation de la gent masculine avec 47 hommes contre 28 femmes. Ceci peut s'expliquer par le fait que le nombre d'hommes que de femmes parmi les collaborateurs. La majorité des participants a entre 36 et 40 ans, ce qui montre que les jeunes sont plus intéressés à donner leurs points de vue concernant les conditions de travail.

La grande majorité des participants à notre questionnaire, à savoir 41 personnes ont travaillé pour l'organisme entre 11 et 15 ans, ce qui signifie que les personnes qui ont encore plusieurs années à travailler avant l'âge de la retraite ont montré leur envie de participer au questionnaire afin d'améliorer leurs conditions de travail au niveau de la communication interne. Ces personnes sont suivies par



celles qui sont en début de carrière dans l'entreprise, entre 1 et 5 ans. Par conséquent, plus la personne est loin de l'âge de la retraite, plus elle est susceptible de répondre au questionnaire. Cependant, aucune personne ayant plus de 30 ans d'expérience dans l'organisme ne figure parmi les participants.

La totalité des participants, à savoir 76, ont insisté sur l'importance de la communication en entreprise et la majorité accordent de l'importance à la communication interne. Selon les résultats du questionnaire, la communication interne a le rôle de faire passer l'information et d'instaurer un climat sain au travail. D'autres rôles lui sont accordés, comme celui de créer un sens d'appartenance à l'entreprise, bloquer les rumeurs, clarifier la stratégie de communication de l'organisme et informer sur l'organisation d'événement interne.

La communication interne a également des rôles plus secondaires, selon les participants, comme accompagner les changements humains et professionnels, répondre aux besoins des collaborateurs grâce à une écoute active. Par conséquent, nous constatons que les employés accordent plus d'importance au fait d'être informé et travailler dans un climat sain où règne le sens d'appartenance à l'entreprise pour laquelle ils travaillent. L'outil de communication le plus utilisé par les participants est l'email, suivi de loin par l'intranet, tandis que le seul outil qui n'a été choisi par aucune personne est le focus group.

Quand il s'agit de l'onboarding ou de l'offboarding, les participants au questionnaire ont conscience du rôle de la communication interne lors de ces deux processus. Ils expliquent que lors de l'Onboarding, la communication interne sert à présenter la nouvelle recrue, accélérer son intégration efficacement. Sur le long terme, ce processus aide à faciliter l'adhésion de la nouvelle recrue et lui inculquer les valeurs et la culture de l'entreprise. L'onboarding permet d'assurer une transparence vis-à-vis des collaborateurs de l'entreprise en étant informés sur ce nouveau recrutement. Concernant l'Offboarding, une grande majorité des participants au questionnaire ont expliqué que la communication interne sert, dans ce cas de figure, à informer les collaborateurs sur ce départ pour assurer la transparence sur les conditions dudit départ afin d'éviter les rumeurs et la désinformation.

S'agissant de l'organisme en particulier, 70 personnes ont déclaré que leur organisme est communicatif contre seulement 6 personnes qui ne partagent pas cet avis. Quand il s'agit de l'utilité des informations partagées au niveau interne, la majorité les jugent utiles. Toujours concernant l'information reçue, certains participants déclarent la recevoir au bon moment tandis que d'autres observent un retard dans la réception de l'information. Concernant les moyens utilisés par la communication interne, même si la majorité déclarent être satisfaites, une minorité déclare le contraire en expliquant ce mécontentement par l'absence de plateformes informatives.



En leur demandant à quel moment de l'année la communication interne de leur organisme est au ralenti, le mois d'août a été mentionné en premier lieu, suivi par le mois de juillet. Cette baisse est expliquée en majorité par l'arrivée de la saison d'été et les départs en vacances. Pour répondre à la question sur les difficultés auxquelles fait face la communication interne, les participants ont cité le retard dans la transmission de l'information et l'absence d'écoute active.

À la fin, les participants ont formulé leurs attentes d'amélioration par rapport à la communication interne de leur organisme. La plupart des attentes concernent l'écoute active en faisant des enquêtes de satisfaction et collecter les feedbacks des collaborateurs ; la mise à jour des informations à diffuser ; le partage rapide d'informations claires, importantes, fiables, pertinentes, riches, utiles et personnalisées.

La majorité des collaborateurs qui ont répondu au questionnaire admettent eux-mêmes que leur organisme communique au niveau interne, ce qui est un point très positif pour cet organisme puisqu'il s'agit d'une reconnaissance de ses efforts dans ce domaine. Mais encore, les participants à l'enquête estiment que les informations partagées par leur organisme au niveau interne sont utiles. Un autre point positif concerne, le flux des informations qui est jugé élevé durant la majorité de l'année même si une baisse est notée durant les mois de juillet et d'août.

Malgré le fait que l'organisme communique au niveau interne, les personnes ayant participé au questionnaire lui reprochent néanmoins le retard dans l'acheminement de ces informations aux collaborateurs. Ce qui est très mauvais dans la mesure où ces collaborateurs estiment au début du questionnaire que le rôle principal de la communication interne est de faire passer l'information et donc, si elle est diffusée en retard, elle devient obsolète et laisse place à des rumeurs nuisibles.

L'organisme varie les outils de communication et il en utilise 23. Ces outils sont l'email, l'intranet, le tableau d'affichage, le communiqué, le message de veille, le journal interne, le RSE (Réseau Social d'Entreprise), le site internet, l'annonce, le numéro RH News, le questionnaire digital, les réunions, l'entretien direct, le focus group, la presse d'entreprise, la journée porte ouverte, le calendrier d'événement, l'instances représentatives du personnels (délégués du personnel), le groupe WhatsApp, le Let's talk, les réseaux sociaux, le questionnaire digital et la newsletter. En utilisant un nombre important de moyens de communication, l'entreprise se disperse un peu.

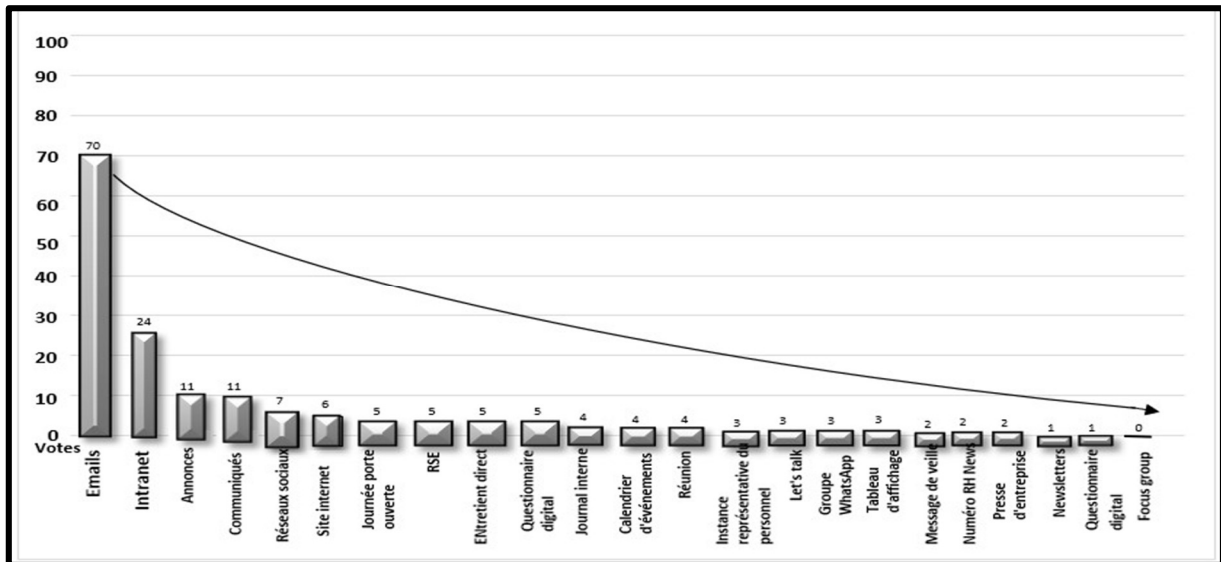
En effet, cela n'aurait pas posé de problèmes si tous les moyens étaient appréciés et utilisés par les collaborateurs. Cependant, ce n'est pas le cas, par exemple, l'email a reçu à lui seul 70 votes, suivi par l'intranet avec 24 votes alors que certains outils de communication ont reçu des votes très faibles allant de 1 à 3 votes comme les newsletters, le message de veille ou encore le tableau





d'affichage. Pour sa part, l'outil focus groupe n'a été sélectionné par aucune personne. Le diagramme ci-dessous montre les outils les plus appréciés, mais également les plus boudés par les collaborateurs de l'entreprise concernée par l'enquête.

**Figure N°1 : diagramme montrant les outils de communication les plus appréciés par les collaborateurs de l'organisme concernés par l'enquête**



Source : auteures

Suite à ce graphique, nous pouvons constater que les outils les plus appréciés par les participants sont l'email et l'intranet, puis l'annonces et le communiqué. Si l'organisme en question se focalise sur ces outils de communication plus que les autres, il touchera plus de personnes en interne dû à leur intérêt pour ces moyens de communication.

Les attentes des participants pour améliorer la communication interne dans leur organisme confirment nos hypothèses sur les besoins en communication interne en entreprise :

- Adopter une écoute active (mentionné à 26 reprises).
- Faire circuler une information à jour et à temps (mentionné à 13 reprises).
- Rédiger une information claire, pertinente, riche et personnalisée (mentionné 9 fois).

Il est donc recommandé d'élaborer fréquemment des enquêtes de satisfaction auprès des collaborateurs des entreprises pour recevoir des feedbacks afin d'assurer une amélioration continue du plan de communication interne.



#### 2.4. Élaboration d'un plan de communication interne

Suite à ce qui a été dégagé, établir une feuille de route serait idéal pour rendre la communication interne au sein de l'organisation encore plus performante et répondre à tous les besoins des collaborateurs. Nous proposons un plan de communication interne afin de classer les besoins par ordre prioritaire et d'établir les objectifs en information interne à atteindre. Ce plan permettra aussi d'identifier les cibles pour chaque type d'information et de planifier les moyens de communication à mettre en place tout en respectant le budget octroyé.

Le Plan de communication interne doit inclure différentes actions de communication, comme l'élaboration et la diffusion des notes de services, de communiqué interne, d'appels à candidature interne, des annonces nouvelle recrue et des faire-part de décès. D'autres actions sont à citer comme la formation des collaborateurs, la sensibilisation au COVID par exemple, la diffusion du guide de sécurité de l'information et la gestion de la communication de crise. Ce plan inclut également une évaluation annuelle, l'organisation d'enquête de satisfaction interne ainsi que des rencontres avec management.

Afin de réussir la communication interne dans une administration marocaine, il est important d'élaborer aussi un plan onboarding. Le but étant de faciliter l'intégration et la fidélisation des nouvelles recrues en utilisant les outils de communication adéquats pour réussir ce processus d'intégration dont les étapes ont été définies dans la partie théorique de cet article. La même importance doit être accordée au départ des collaborateurs par le biais d'un plan offboarding (les procédures du plan offboarding ont été détaillées dans la partie théorique).



## Conclusion

Nous avons rédigé cet article avec deux objectifs ; démontrer l'importance de la communication interne en entreprise et desseller tous les besoins dans ce domaine. Notre enquête a pris en considération deux éléments importants ; le premier concerne la situation actuelle de la communication interne dans les entreprises et le deuxième élément concerne les besoins des collaborateurs en communication interne puisqu'ils sont la première cible et les premiers à en bénéficier.

Nous avons mené une enquête quantitative, via un questionnaire, au niveau d'une entreprise semi-publique marocaine afin de répondre à notre problématique :

### **Quels sont les besoins des organismes marocains en communication interne afin d'améliorer le cadre de travail de leurs collaborateurs ?**

Au total, 76 personnes ont répondu à notre questionnaire dont les résultats ont démontré que l'organisme en question est certes, très communicatif en interne mais, sa communication va dans un sens unique. Autrement dit, l'organisme semi-public partage certes, les informations et donc il a ce sens de la responsabilité dans la mesure où il ne garde pas le monopole sur l'information mais, il ne cherche pas pour autant à savoir si ses collaborateurs sont satisfaits. Il ne fait pas assez d'enquêtes de satisfaction pour collecter les feedbacks des destinataires sur sa communication interne. D'où le besoin de pratiquer l'écoute active pour motiver ces salariés et les adhérer à sa culture comme mentionné dans la deuxième hypothèse.

En effet, les participants à notre enquête ont exprimé leur souhait d'amélioration par rapport au contenu des informations qu'ils reçoivent et par rapport au délai (comme mentionné dans l'hypothèse 1) et au flux de cette communication interne. Ils ont surtout insisté sur la nécessité pour l'entreprise de pratiquer une écoute active et justement, en répondant à la question concernant leurs attentes d'amélioration par rapport à la communication interne de leur organisme, 44 personnes y ont répondu et la demande concernant l'écoute active a été mentionnée à 26 reprises.

De ce fait, il est plus que primordial pour l'entreprise en question de procéder régulièrement à des enquêtes pour mesurer le taux de satisfaction de ses collaborateurs par rapport à sa communication interne. Elle doit collecter leurs feedbacks dont les données lui permettront incontestablement d'assurer une amélioration continue de sa stratégie de communication interne. Cela sera aussi l'occasion pour l'entreprise d'afficher sa volonté de communiquer et améliorer ainsi son image de marque.

De cette façon, l'entreprise va répondre aux besoins de ses collaborateurs sur le fond et la forme de l'information. Elle va également les motiver, créer en eux



le sens d'appartenance et les adhérer à la culture de l'entreprise par le biais de l'écoute active et le dialogue. Tout ce travail en interne permettra d'instaurer un climat sain au travail où chaque collaborateur sera plus performant et plus productif. La conséquence directe sera l'impact positif sur les performances générales de toute l'entreprise.

Ce résultat ne sera atteint que par un travail profond et continue en interne. Un travail où les outils de communication seront utilisés à bon escient dans la stratégie de communication interne de l'entreprise. Il s'agit ici du plan de communication interne qui fera office d'une feuille de route. Un plan qui formalisera tous les objectifs de l'organisme en communication et les mettra en cohérence avec ses autres objectifs liés à sa réussite et à sa pérennité.

Notre recherche aurait abouti avec plus de données si nous avions eu la possibilité de mener des entretiens directs avec les collaborateurs. Cela nous aurait permis de mener une étude qualitative et quantitative au même temps. Nous aurions pu diriger l'entretien en alternant entre les questions fermées et d'autres ouvertes. Nous aurions également pu ajouter d'autres questions qui ne figuraient pas sur le questionnaire et ce, en fonction des réponses obtenues lors de l'entretien. Cependant, nous avons respecté la demande de l'organisme en nous limitons à un questionnaire digital envoyé aux employés.



## BIBLIOGRAPHIE

- Bargues E. & Perrot S. (2016). Pourquoi n'est-il pas resté ? Comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME. @GRH, 3(20), 43-79.
- Cobut, E. & Donjean C. (2<sup>e</sup> édition). (2015). La communication interne. Belgique: edipro.
- Dagenais B. (17<sup>e</sup> édition). (2016). Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Eisenberg, E. M. & Goodall Jr, H. L. (4<sup>e</sup> édition). (2004). Organizational communication : Balancing, creativity and constraint. Boston: Bedford/St. Martin's.
- Fouquier, E. & Camel, C. E. (2010). La communication interne, nouveau «Soft power». L'Expansion Management Review, 4(139), 114-122.
- Hall, R. H. (3<sup>e</sup> édition). (1982). Organizations : structure and process. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Kreps G. L. (2<sup>e</sup> édition). (1990). Organizational communication : theory and practice. New York, NY: Longman.
- Libaert T. (2<sup>e</sup> édition). (2014). Introduction à la communication. Paris: Dunod.
- Macom'in & Inergie. (2016). Baromètre 2016 de la Communication interne au Maroc. [https://macomin.files.wordpress.com/2015/11/barometre\\_fonction\\_ci\\_maroc\\_2016.pdf](https://macomin.files.wordpress.com/2015/11/barometre_fonction_ci_maroc_2016.pdf)
- Papa, M. J., Daniels, T. D. & Spikers, S. K. (2008). Organizational communication : Perspectives and Trends. Los Angeles: Sage Publications.
- RIEL, C. (1995). Principles of corporate communication. Angleterres: Prentice-Hall.