



Le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel. Etude de cas de la s.ci. Bs.

The role of internal communication in organizational change Case study of the s.ci. Bs.

Dahbia Aichour, Université de Tlemcen, Algérie

تاريخ التسليم: (2016/06/05)، تاريخ التقييم: (2016/08/16)، تاريخ القبول: (2016/10/13)

Abstract

Cet article a pour but de mettre en lumière le rôle non négligeable de la communication interne dans le processus du changement organisationnel en vue d'une meilleure efficacité, un sujet d'actualité qui correspond aux mutations que connaît l'entreprise actuelle. L'implication effective des salariés aux orientations générales de l'entreprise est en effet devenue incontournable en prévision de l'atteinte des objectifs assignés. Longtemps considérée comme secondaire l'adhésion des salariés au changement est perçue à présent par l'ensemble des économistes comme un facteur de réussite. L'illustration proposée concerne l'une des rares entreprises performantes en matière de management en Algérie (la société de ciment de Béni-Saf) c'est pourquoi nous l'avons comme exemple pour étayer cette analyse

ملخص:

تهدف هذه المقالة إلى تسليط الضوء على الأهمية البالغة و الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، موضوع يتوافق مع المتغيرات التي تعرفها المؤسسات في الوقت الحالي. لطالما اعتبرت مشاركة العمال في الاتجاهات العامة للمؤسسة ثانوية، إلا أنها أصبحت حتمية لا مفر منها و يعتبرها الاقتصاديون أهم عامل لنجاح المؤسسات، و لدعم هذا التحليل تطرقنا في الجانب التطبيقي إلى دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف و هي من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال نشاطها و في مجال التسيير.

Introduction

Les changements organisationnels sont de plus en plus nombreux, rapides et surtout imprévisibles. Les dirigeants doivent les concevoir, les gestionnaires les mettre en œuvre et les employés les réaliser. Il s'agit donc nécessairement d'une coresponsabilité.

Les entreprises qui se dotent d'une méthodologie corporative semblent parvenir plus facilement au changement, non seulement en y faisant adhérer les membres de leur personnel mais également en les mobilisant et les associant ainsi au développement de l'entreprise.

A ce propos et face à ces modifications la préoccupation principale de l'entreprise est d'assurer le succès d'une telle transmission et de porter un regard neuf sur la situation. Les changements organisationnels sont devenus inévitables pour la survie des organisations, ce qui incite l'entreprise à mobiliser ses capacités de réflexions et ses ressources matérielles et immatérielles afin d'assurer un développement durable et soutenu.

A ce stade les dirigeants doivent introduire, voire convaincre les salariées de l'utilité et les opportunités que peut apporter ce changement pour assurer leur adhésion mais aussi pour accompagner et piloter ce processus.

La communication interne en entreprise se montre l'outil adéquat pour la tâche, elle doit jouer le rôle d'accompagnant du changement et de le faire passer dans le quotidien du personnel. Elle sert à éclairer le sens de l'évolution, expliquer les réformes et faire que les gens s'approprient mieux le changement. L'entreprise doit communiquer avant, pendant et après le processus de changement, le temps que ce dernier s'incarne dans la culture et les valeurs de l'ensemble de l'entreprise et devient une habileté pour les salariées.

Problématique de recherche :

Dans ce sillage, ce travail tentera d'analyser l'état de la communication interne en entreprise algérienne autant qu'instrument stratégique pour faire face aux mutations environnementales lors des changements organisationnels

Sur la base de ce qui précède nous poserons la problématique suivante :

Quel est le rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel dans l'entreprise algérienne ?

Analyse du changement organisationnel :

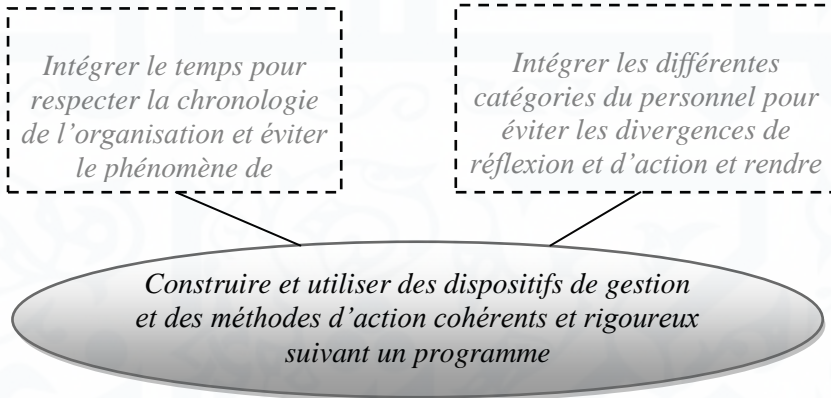
La thématique du changement organisationnel bien que très étudiée reste encore très fertile, la richesse de ce champ témoigne d'une réflexion engagée depuis maintenant plus d'un demi-siècle par de nombreux chercheurs qui ont défini le changement organisationnel différemment. Nous retiendrons seulement les définitions qui explicitent mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de cet article. Ainsi selon GROUARD et METSON le changement organisationnel est un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »¹

Quant à COERETTE et AL le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ces membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »²

Les principes de la démarche du changement :

L'action du changement n'aura pas d'effet durable si ces dispositifs ne seront pas suffisamment flexibles, évolutifs et adaptables au cas particuliers, Le schéma suivant résume les trois principes d'une démarche de changement.

Figure 02 : Approche méthodologique du changement³

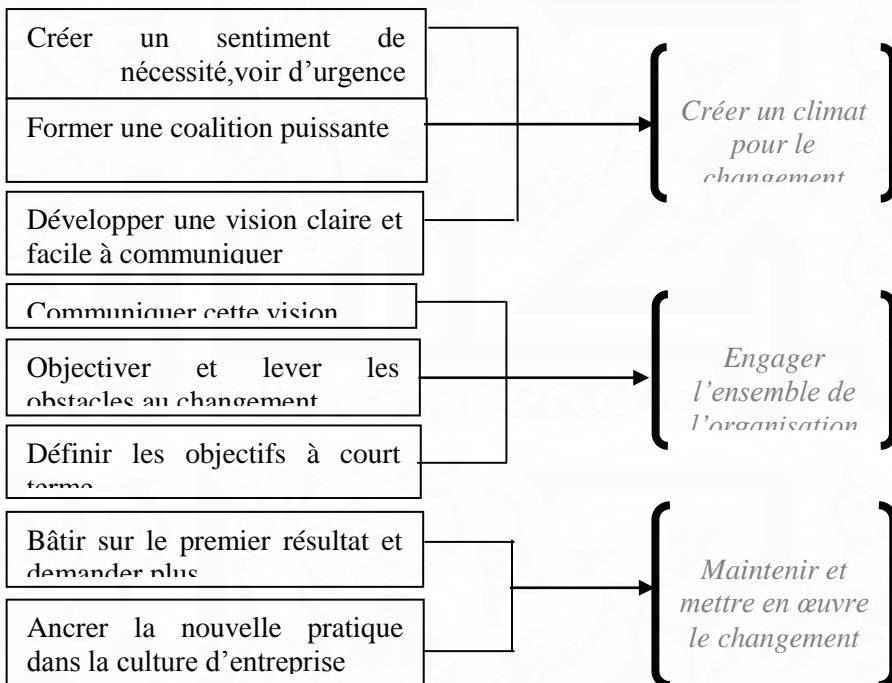


Source : A . Bartoli et P. Hermel Piloter l'entreprise en mutation – Une approche stratégique du changement, Editions d'Organisation,1998

Le model de KOTTER 2000

Ce model a pris naissance après 10 ans d'étude sur plus d'une centaine d'entreprises, ce model ce compose de 08 étapes⁴:

Figure 01 : le model de KOTTER (2000)



Source : John p .kotter « le changement » Harvard bisness review , édition d'organisation paris 2000 page 20

2. La résistance au changement :

Le concept de changement organisationnel indique également son inverse, celui de la résistance au changement, c'est l'un des points aveugle de la conduite du changement.

La résistance (des personnes) au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon Collerette, Delisle et Perron comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement »⁵.

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin, la résistance au changement est «l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail »⁶.

Résistance au changement est donc une réaction foncièrement négative à l'égard du changement; telle est la conception traditionnelle du terme, associée au changement. La perspective critique voit les résistances comme un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants ⁷

Kotter et Schlesinger (1979) vont renforcer l'idée que les managers doivent surmonter la résistance en proposant toute une série de stratégies selon les contextes dans lesquels elle survient. Ils présentent, sur un continuum, six stratégies qui sont la communication, la participation, la facilitation, la négociation, la manipulation et la coercition. L'intérêt de leur approche est de proposer des stratégies managériales contingentes, selon le degré de résistance rencontré.

En milieu organisationnel, les agents de changement considèrent généralement cette résistance comme un obstacle à la réussite du changement, cependant ce n'est pas toujours le cas. Les salariés peuvent aussi résister pour préserver quelque chose qu'ils considèrent comme important et qui leur semble menacé.⁸

Tableau 01 : Facteurs de résistance au changement⁹

<i>Facteur</i>	<i>Caractéristiques</i>
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant stressant qui provoque un état de déséquilibre psychologique
Relation a l'entreprise (résistance identitaire)	Le changement provoque une remise en cause de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui le lie à l'organisation.
Jeux de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu'il met en cause les jeux de pouvoir des acteurs et de leur liberté d'action
Influence du groupe (résistance)	Le changement peut briser l'équilibre créé

collective)	par les normes de groupe
Culture d'entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celle de l'organisation
Connaissances et compétences de l'individu (résistance cognitive)	Le changement impose l'apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles

Source : Richard Soparnot « les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus » recherche en science de gestion Edison ISEOR N° 97 2003 P 40

3. La communication et le changement organisationnel :

Parler des problèmes de gestion du changement dans les organisations revient à soulever, en premier plan, les problèmes de communication. Il ressort que la conception de la communication est réductrice dans le sens où elle est réduite à l'information. Informer sur le changement est différent de communiquer sur le changement. La différence est capitale dans la mesure où les enjeux de la communication ne sont pas pris en considération par le management.

La fonction de la communication ne consiste pas uniquement à échanger des informations, mais aussi, et surtout, à tenter d'en arriver à une conception commune des situations vécues. La communication est un processus continu d'ajustement pour établir et maintenir une relation qui évolue dans le sens désiré par les acteurs en présence.

La communication diffère de l'information dans la mesure où l'interlocuteur ne cherche pas uniquement à connaître les mécanismes des nouvelles missions et actions mais davantage à arriver à une conception commune des situations nouvellement vécues. Informer sur le changement peut être parfait mais le style adopté peut lasser les interlocuteurs indécis voire sceptiques

Souvent la communication est associée à l'échange, et l'efficacité de la communication pourrait être liée à la relation entretenue par le management. Parce que les échanges permettent aux acteurs d'arriver à un décryptage commun des problèmes et des solutions ceci constitue la condition sine qua non à la réceptivité au changement. La communication dans cette vision n'est pas mécaniste « transmission des informations » mais plutôt relationnelle et intégrative : être ensemble, avoir des relations entre les acteurs, améliorer le système des relations ¹⁰

Réussir un changement revient à établir sa crédibilité auprès des acteurs, structurer les objectifs afin de trouver un cadre partagé et s'efforcer d'y arriver avec eux, utiliser le langage vivant avec preuves concrètes et enfin ajuster la ferveur émotive à celle des interlocuteurs. L'objectif est le partage d'idées pour trouver un point commun capable de dissiper les craintes et de donner plus de visibilité. Les entretiens en face-à-face, les discussions en petits ou grands groupes, des présentations en petits ou grands groupes, peuvent favoriser l'échange par opposition à la typologie précitée caractérisée foncièrement par l'absence de l'échange, le manque du contact direct, la froideur des documents et surtout l'illusion de la clarté de la situation présentée dans la note de service ou le journal interne. La coprésence favorise le décodage du non-verbal de l'autre, l'empathie fluidifie la relation et rassure. La communication est le véhicule principal au changement qu'il faudra moduler à chaque étape du processus.

Rôle de la communication interne dans la gestion du changement

Tout changement bien pensé dans une entreprise est un processus complexe qui se gère en terme de communication interne sur le moyen et long termes. Multidimensionnel dans son appréhension et laissant rarement indifférent ceux qu'il touche, le changement est un phénomène qui demande beaucoup d'attention. La communication interne a donc un grand rôle à jouer pour l'aider à se faire accepter sans trop de résistance.

La gestion du changement

Les responsables de la communication interne sont des acteurs de la construction du projet de changement en termes d'objectifs, de moyens, de plans d'action et de modalités de suivi. Chacune de ces étapes est importante pour garantir la transmission puis l'adhésion aux messages.

Le premier rôle de la communication interne porte sur deux points : la présentation de la finalité du changement et des moyens qui seront consacrés au projet¹¹.

La présentation de la finalité permet à chacun de comprendre le sens du projet de changement et éventuellement de s'y projeter.

L'annonce des moyens a elle pour objectif de rassurer les personnes impliquées par le projet. L'existence de zones de négociation concernant les différentes voies autorise les salariés à participer activement à la définition des modalités du changement. La condition de l'adhésion se trouve dans la qualité de cette participation.¹²

Le rôle de la communication interne ne consiste donc pas uniquement à véhiculer le message de la Direction générale concernant les justifications et les nécessités du changement, il doit permettre également de créer des espaces d'échange entre groupes et entre personnes. Qu'il s'agisse de réunions, de forums, de communication écrite ou orale, en participant à ces espaces d'expression chaque partie intéressée au changement peut à la fois exprimer ses interrogations et obtenir des explications. Il est important de gérer au mieux les incompréhensions et les différents types de résistance.

Pour l'entreprise, informer, rassurer, impliquer sont des enjeux très importants car souvent les objectifs semblent de plus en plus difficiles à atteindre dans un contexte de changement quasi permanent et de fonctionnement en flux tendu. La communication n'atteindra ces objectifs que dans la mesure où elle sera associée le plus tôt possible au projet de changement stratégique.

Le changement est donc quelque chose que rencontrent aujourd'hui toutes les entreprises qui souhaitent s'adapter aux nouvelles tendances du marché, perdurer et rester ou devenir encore plus performantes. Les directions générales doivent donc analyser les tendances qui se dégagent aux niveaux macro et micro économiques pour identifier les évolutions et impulser dans leurs entreprises des programmes de changement.

Cependant, tout changement ne se décide et ne se fait pas sans prendre en compte son impact sur les salariés et sans bien évidemment les y préparer. C'est donc très en amont du processus que doit intervenir la communication interne afin

d'initier le projet de changement, de l'accompagner et de le consolider avant d'en évaluer bien plus tard les effets pour procéder aux ajustements nécessaires.

Partie pratique

Fonction/groupe	CD	CS	C+M	E	TOTAL
Dir générale	2	2	5	1	10
Dir de production	-	4	103	75	182
Dir technique	-	8	128	9	145
Dpt hygiène et sécurité	-	2	22	4	28
Dir suivi investissement	-	7	2	-	9
Dir RH	-	4	41	12	57
Dir finance et comptabilité	-	2	16	4	22
Dir commerciale	-	-	6	9	15
Dir achat et marché	-	-	11	1	12
Dir audit	-	4	1	-	5
Total	2	33	335	115	485

Analyse de la situation de la communication interne au sein de la S.CI.BS de Beni-Safa société des ciments de Beni-Saf est l'une des grandes entreprises industrielles en Algérie. Elle couvre une bonne partie des besoins du marché national en ciments et dérivés. Depuis 2005 la S.CI.BS est gérée par le groupe saoudien « pharaon commercial investment group limited » qui détient 35% des actions de l'entreprise et un contrat de management de 10 ans. Aujourd'hui la S.CI.BS est une société par action au capital social de 1800000000 DA. Elle emploie 485 agents repartis comme indiqué ci-après.

Tableau 02 : Répartition de l'effectif de la S.CI.BS par fonction

Le personnel de la société a été confronté à un mode de gouvernance différent de celui auquel il était habitué à savoir un management performant orienté vers la performance et le pragmatisme économique et non sur la satisfaction quantitative des besoins du marché cela a coïncidé avec l'installation en 2005 d'un nouveau dirigeant imprégné de cette culture du résultat. Il faut signaler à ce propos que ce changement n'a pas été évident sachant la véritable aversion des salariés algériens pour ce mode de gestion qui les contraint à faire davantage d'efforts et à apprécier leur travail à sa juste valeur.

D'après le témoignage des interviewees qui ont assisté à ce changement confirment qu'il n'y a eu aucune préparation sur le plan des mentalités à ce changement. Durant les deux premières années comme le confirme le chef de département de la formation les salariés ont refusé et ont résisté face à ce changement, leur résistance s'est traduit par des grèves, des manifestations internes des absentéisme et turn over important, ce qui est naturel vu la brève préparation qu'il ont eu à ce propos, ce qui prouve une carence manifeste de la communication interne dans S.CI.BS à cette époque.

Peu à peu le nouveau style de management a commencé à susciter l'adhésions des salariés. Le nouveau dirigeant s'est de manière assez habile préoccupé du volet social qui constitue le meilleur argument pour intéresser le

personnel a son projet de faire de cette société une véritable structure à vocation économique. En parallèle l'entreprise s'est doté d'un véritable Business plan qui a intégré les outils de motivations (primes, avancements, plan de carrière etc....) et les résultats financiers escomptés.

Stratégie de la communication interne de la S.CI.BS :

La communication de la S.CI.BS est rattaché directement a la direction générale de l'entreprise. ce rattachement permet de mieux harmoniser sa stratégie de communication globale et ses objectifs avec sa stratégie de communication interne , reste a savoir si le choix de ce rattachement n'est pas une tentation de manipulation du personnel et une solution que l'entreprise a trouver utile pour faire passer certaines décisions difficiles

Résultat et analyse de l'investigation :

Vu l'effectifs important qui est de 485 employés permanent ainsi que le nombre de structures existantes au sein de l'entreprise la détermination de l'échantillon a été calculer sur la base de 20% de l'effectif globale soit un échantillon d'environ 97 personnes. le questionnaire qui a été distribuer contenait 45 question répartie en deux partie, la première partie concernait les information personnel tant dis que la deuxième partie tournai autour de la communication interne pour cerner la réalité de cette dernière au sein de l'entreprise. Le traitement des questionnaires a été fait a l'aide du logiciel XLSTAT.

Les principaux résultats peuvent être résumés comme suit :

- 80,34% des sondés disent êtres informé par leur collègues généralement ce qui nous mène a confirmé l'existence d'un très grand réseau de communication informelle dans l'entreprise, et 69 ,57% on répondu que les informations lui sont disponible a leur demande tandis que 73,91% disent que les informations ne leur sont pas disponible par la volonté des représentants syndicaux, ce qui nous confirme que le mouvement syndicale est faible dans cet entreprise .
- 60,17% des répondants jugent que les informations émises par la direction sont presque toujours incomplètes, ils doivent généralement demander des explications.

Concernant certains aspect de la vie de l'entreprise nous tenant compte que :

- Seulement 1/3 des sondés sont informés sur les aspects de la vie de l'entreprise et de leurs droits.

Les résultats obtenus prouvent que les salariés sont mal informés des aspects de la vie de son entreprise et que les efforts de la direction en matière de communication interne ne sont pas satisfaisant.

Ce résultat nous confirme que la communication interne dans la S.CI.BS mobilise de plus en plus de moyen et d'effort de la part de la direction et rarement

par les représentants syndicaux, mais elle répond toujours aussi mal et insuffisamment aux besoins des salariés.

- 17,39% seulement des sondés trouvent des difficultés de discuter leurs problèmes professionnels avec leur supérieur, les résultats indiquent l'existence d'un bon climat entre la direction et les salariés, tandis que 69,56% des salariés rencontrent des difficultés dans l'accès aux informations nécessaires au bon fonctionnement de leur travail, ceci est considéré comme sources de dysfonctionnement dans l'organisation du travail ceci est traduit par le 58,70% des sondés qui trouvent que les échanges avec leurs collègues leur apportent une utilité et des solutions à leurs problèmes, ce qui rend normale que 76,09% favorisent le travail en groupe, c'est un avantage pour l'entreprise il représente un moyen de partage et d'acquisition des connaissances.

On remarque l'existence d'une communication ascendante dans la S.C.I.B.S et que les limites hiérarchiques ne sont pas un obstacle face à la communication interne, ceci est un effet positif de la communication interne en impliquant les salariés. En revanche, les salariés préfèrent s'adresser à leurs collègues qu'à la direction lorsqu'ils rencontrent des difficultés dans la réalisation de leur travail, ce qui confirme que le personnel aperçoit sa direction comme secondaire.

Ce résultat nous mène à confirmer que la communication interne dans S.C.I.B.S est considérée comme fondamentale par la direction de l'entreprise pour une réelle implication des salariés, mais elle est perçue comme secondaire pour ces derniers, voire inutile pour certains.

La S.C.I.B.S doit contrôler et organiser sa communication interne pour en bénéficier de ces atouts notamment comme accompagnant pour faire face à tout le changement qui peuvent toucher l'entreprise et spécifiquement au changement organisationnel.

La communication interne doit donc jouer son rôle pour une meilleure adhésion des salariés, ce qui n'est malheureusement pas le cas pour la S.C.I.B.S.

Conclusion

L'économie algérienne possède la particularité d'être dominée par un secteur public moribond qui fonctionne grâce à la générosité intéressée des pouvoirs publics qui le maintiennent sous perfusion depuis des décennies sans être parvenu à le redynamiser. Les causes sont multiples dont la principale réside dans la gestion socialiste des entreprises économiques en contradiction avec les lois élémentaires du marché. Les innombrables plans de redressement initiés depuis des décennies (restructuration, autonomies etc...) de fuite en avant érigée en mode de gestion. Il ne faut pas se voiler la face, la seule chance de l'Algérie de s'intégrer aux seins des pays émergents est liée à des réformes en profondeur, de sortir de la dépendance des hydrocarbures, de susciter la confiance des citoyens à travers une démocratie effective, d'améliorer son attractivité aux yeux des investisseurs, de réduire les tracasseries bureaucratiques et de rassurer le capital international qui ne

demande qu'a investir en Algérie compte tenu de ses atouts comparativement aux pays voisins et enfin d'ouvrir le champ syndical qui est dominé par L'UGTA super puissant politiquement mais un véritable goulot d'étranglement pour l'économie du fait qu'il défend davantage le pouvoir en place dont l'immobilisme sert leurs intérêts. La préoccupation de mise en œuvre de moyens dont la communication interne fait partie ne peuvent être efficaces qu'une fois que les incohérences énumérées plus haut soient aplanies

La mondialisation, l'ouverture des marchés internationaux, la privatisation et les développements des technologies sont tous des aspects qui imposent à l'entreprise actuelle de trouver des solutions qui lui permettent de répondre à l'adaptation a sont nouvel environnement.

Pour y parvenir l'entreprise doit donc mobiliser toutes ces forces. selon KOTTER (2000), l'accompagnement des transformations organisationnelles est inévitable. l'adhésion du personnel au processus de changement est l'un des facteurs clés pour sa réussite.

La communication interne donne du sens al 'action , fait comprendre et circule l'information a défaut de faire adhérer les cibles. L'objectif principale de cet article est de cerner la réalité de la pratique de la communication interne comme accompagnant du changement organisationnel dans l'entreprise algérienne qui est devenu une évidence pour la survie de cette dernière.

Au terme de notre travail, nos résultats nous mènent a tirr les constatons suivantes :

- Actuellement la politique de communication interne représente un véritable moteur d'action. c'est un levier et un outil de management moderne, elle est a son service et au service de la stratégie globale de l'entreprise.
- La stratégie de la communication interne doit assurer une cohérence entre message et action , c'est un impératif de coordination pour atteindre la meilleure organisation du travail et la rationalisation des ressources, mesure de performance des entreprises.
- L'entreprise actuelle réalise le rôle crucial de l'adhésion de son personnel aux objectifs visés, aux changements établis notamment le changement organisationnel, aux valeurs et a la culture d'entreprise. La communication interne se montre comme un outil d'accompagnement, d'adhésion et de motivation des agents internes.
- L'entreprise algérienne accorde moins d'intérêt a sa communication interne ce qui rend l'informel le type le plus adapté. Ceci est justifié par les résultats obtenu dans notre partie pratique qui confirment que la S.CI.BS mobilise des moyens de communication insuffisant aux yeux des salariés, a noter que la

politique de communication interne doit être formalisé selon la stratégie et la vision de l'entreprise dans le but de faire adhérer le personnel a ces derniers.

Finalement, il nous semble essentiel de signaler que notre étude s'est basé sur un échantillon qui représente une seule entreprise algérienne qu'est la société des ciment de Beni-Saf et qui ne peu refléter le cas de toutes les autres entreprises algérienne.

References bibliographique

- ¹Grouard et metson « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir e changement » edition dunod paris 1998 p 98
- ² Pierre collerette et al « le changement organisationnel : théorie et pratique » presse de l'université du Québec 2002 p 20
- ³A . Bartoli et P. Hermel Piloter l'entreprise en mutation – Une approche stratégique du changement, Editions d'Organisation,1998
- ⁴ John kotter « le changement »Harvard bisness review, édition d'organisation paris 2000 p 14
- ⁵ COLLERETTE, P., G. DELISLE et R. PERRON. Le changement organisationnel : théorie et Pratique, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997 p 94
- ⁶ DOLAN, S.L., G. LAMOUREUX, G. et É. GOSSELIN. Psychologie du travail et des Organisations, Montréal, Gaëtan Morin, 1996 p 486
- ⁷ Céline bareil « la résistance au changement : synthèse et critique des écrits » centre d'étude et de transformation des organisations, HEC Montréal cahier N° 04-10 Aout 2004 p 03
- ⁸ SCHERMERHORN, John, HUNT, James, OSBORN, Richard, Comportement humain et organisation, Éditions Village Mondial, Paris, 2001, p. 505.
- ⁹Richard Soparnot « les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus » recherche en science de gestion Edison ISEOR N° 97 2003 P 40
- ¹⁰ Nicolas Kaciaf Et Jean Baptiste Le Garave « communication interne et changement » Edition Pepper L'Atmattan, Paris 2011 p 159
- ¹¹ Eric Cobut Et Christine Donjean « la communication interne » Edipro 2eme edition 2015 p 98
- ¹² DÉCAUDIN, Jean-Marc, IGALENS, Jacques, La communication interne : stratégies et techniques, Éditions Dunod, Paris, 2013 p 109