

ECONOMIQUE



Saint-Martin  
Campus Guillemins

## Travail de Fin d'Etudes

en vue de l'obtention du titre de

**Bachelier Assistant de Direction**

Année académique 2014-2015

# La communication interne chez Brunswick Marine in EMEA

Une réussite?

Brunswick Marine in EMEA  
Parc Industriel de Petit-Rechain  
Avenue Mercury 8  
4800 VERVIERS



Présenté par  
Kelly TASSET

Date du dépôt  
Mai 2015



ECONOMIQUE



Saint-Martin  
Campus Guillemins

## Travail de Fin d'Etudes

en vue de l'obtention du titre de

**Bachelier Assistant de Direction**

Année académique 2014-2015

# La communication interne chez Brunswick Marine in EMEA

Une réussite?

Brunswick Marine in EMEA  
Parc Industriel de Petit-Rechain  
Avenue Mercury 8  
4800 VERVIERS



Présenté par  
Kelly TASSET

Date du dépôt  
Mai 2015



Je tiens à remercier de tout cœur ...

Madame Brunel, ma promotrice pour m'avoir aidée, conseillée et suivie dans ce travail tout au long de l'année. Pour m'avoir donné des pistes afin d'aboutir à un travail le plus optimal possible.

Madame Eliane Van Hoffelen, mon maître de stage pour m'avoir accueillie dans son service et m'avoir permis d'expérimenter mon projet. Pour ses conseils et l'intérêt porté à mes ambitions de travail.

Monsieur Éric PIERRE, le responsable de la communication interne, pour son accueil et son investissement, ses critiques pertinentes et constructives.

Et enfin, toutes les personnes qui de près ou de loin, m'ont soutenue dans ce que j'ai entrepris: mes parents, ma famille, mes amis.

# Tables des matières

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
<b>1 LA COMMUNICATION.....</b>	<b>8</b>
1.1 DÉFINITION.....	8
1.2 LES DIFFÉRENTS TYPES DE COMMUNICATION.....	10
<b>2 LA COMMUNICATION EN ENTREPRISE.....</b>	<b>11</b>
2.1 DÉFINITION.....	11
2.2 LA COMMUNICATION INTERNE.....	11
2.3 LA COMMUNICATION EXTERNE.....	15
2.4 LES DIFFÉRENCES ENTRE LA COMMUNICATION INTERNE ET LA COMMUNICATION EXTERNE.....	16
2.5 LE RESPONSABLE DE LA COMMUNICATION INTERNE.....	17
2.6 FORMATIONS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION INTERNE.....	18
<b>3 LES MOYENS DE COMMUNICATION INTERNE UTILISÉS DANS L'ENTREPRISE.....</b>	<b>21</b>
3.1 LES MÉTHODES TRADITIONNELLES.....	21
3.2 LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION.....	21
3.2.1 LOTUS NOTES.....	22
3.2.1.1 Description.....	22
3.2.1.2 Avantages.....	22
3.2.1.3 Inconvénients.....	22
3.2.2 MICROSOFT EXCHANGE.....	23
3.2.2.1 Description.....	23
3.2.2.2 Avantages.....	23
3.2.2.3 Inconvénients.....	23
3.2.3 SHAREPOINT.....	23

3.2.3.1	Description .....	23
3.2.3.2	Avantages .....	24
3.2.3.3	Inconvénients .....	24
3.2.4	LE CLOUD COMPUTING .....	24
3.2.4.1	Description .....	24
3.2.4.2	Avantages .....	26
3.2.4.3	Inconvénients .....	26
3.2.4.4	Les outils du Cloud.....	27
3.2.4.4.1	Google Drive .....	27
3.2.4.4.2	Dropbox.....	28
3.2.4.4.3	Microsoft OneDrive .....	28
3.2.4.4.4	iCloud.....	29
3.2.4.4.5	Tableau comparatif .....	29
<b>3.3</b>	<b>LES PROBLÈMES RENCONTRÉS DANS LE PROCESSUS DE COMMUNICATION.....</b>	<b>30</b>
3.3.1	L'ASPECT INFORMATIF.....	30
3.3.2	L'ASPECT RELATIONNEL .....	30
<b>4</b>	<b><u>LA COMMUNICATION INTERNE CHEZ BRUNSWICK MARINE IN EMEA.....</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b>4.1</b>	<b>PRÉSENTATION .....</b>	<b>31</b>
4.1.1	BRUNSWICK CORPORATION .....	31
4.1.1.1	L'historique.....	31
4.1.1.2	La société.....	33
4.1.2	BRUNSWICK MARINE IN EMEA.....	36
4.1.2.1	L'historique.....	36
4.1.2.2	La filiale.....	37
4.1.2.3	Les produits .....	38
4.1.2.3.1	Moteurs.....	39
4.1.2.3.2	Bateaux.....	39

<b>5</b>	<b>LA COMMUNICATION CHEZ BRUNSWICK MARINE IN EMEA.....</b>	<b>40</b>
5.1	LES DIFFÉRENTS TYPES DE COMMUNICATION.....	40
5.2	LA COMMUNICATION INTERNE.....	42
5.3	LE RESPONSABLE DE LA COMMUNICATION INTERNE CHEZ BRUNSWICK MARINE IN EMEA.....	44
5.4	LES FORMATIONS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION INTERNE CHEZ BRUNSWICK MARINE IN EMEA .	45
5.5	MOYENS TRADITIONNELS DE COMMUNICATION INTERNE.....	45
5.6	MOYEN INFORMATIQUE DE COMMUNICATION INTERNE.....	46
<b>6</b>	<b>LES PROBLÈMES DE COMMUNICATION INTERNE CHEZ BRUNSWICK MARINE IN EMEA.....</b>	<b>48</b>
6.1	QUESTIONNAIRES ET INTERVIEW.....	48
6.2	RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES.....	49
<b>7</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>67</b>
<b>9</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>76</b>

## **Introduction**

La communication est essentielle dans la vie privée comme dans la vie professionnelle. En effet, si elle n'est pas bonne cela peut créer des conflits ou des malentendus.

Lors de mon stage chez Brunswick Marine in EMEA, j'ai eu l'occasion d'observer divers échanges d'informations et de participer à ceux-ci.

J'ai constaté qu'il s'agissait d'un processus complexe mais indispensable à la réalisation d'un travail de qualité et à la bonne dynamique de groupe.

C'est pourquoi j'ai voulu voir si la communication interne au sein de cette entreprise est ou non une réussite.

Ce travail se compose d'une partie théorique et d'une partie pratique.

Tout d'abord, je donnerai une définition générale de la communication et en décrirai les différents types.

Ensuite, je distinguerai les communications interne et externe en entreprise puis tenterai de les comparer.

J'aborderai aussi le rôle du responsable de la communication interne au sein de l'entreprise ainsi que les formations existant en la matière.

Enfin, je parlerai des moyens de communication traditionnels et des Technologies de l'information et de la communication.

Dans la partie pratique, je présenterai l'entreprise Brunswick Corporation et sa filiale belge, Brunswick Marine in EMEA. J'analyserai la communication interne au sein de cette dernière en suivant la même structure que celle de la partie théorique.

Dans le dernier chapitre de ce travail, j'exposerai les résultats de l'enquête menée auprès des employés et des ouvriers.

Sur base de cette enquête et de l'interview du responsable de la communication interne, je soumettrai des suggestions d'amélioration.

Avant de poursuivre, je me dois de vous informer que je ne parle pas du coût financier de la communication interne. C'est un aspect que je n'ai pas exploité compte tenu du fait que cela ne m'a jamais été précisé dans les différentes interviews que j'ai proposées et qu'aucune réponse claire n'a pu m'être donnée concernant ce budget.

Je vous invite à me suivre et à découvrir si la communication interne au sein de Brunswick Marine in EMEA est une réussite ou non ...

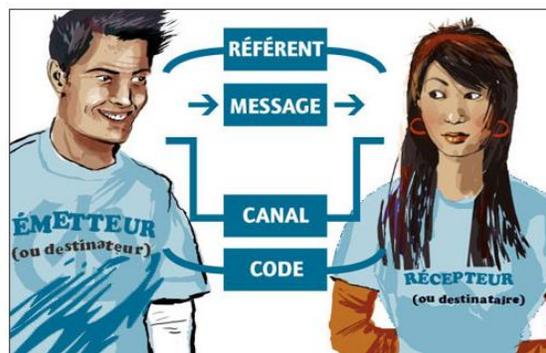
# 1 La communication

## 1.1 Définition

Communiquer n'est pas toujours chose aisée, et pourtant ... La communication est présente en permanence dans la vie de chacun d'entre nous. Nous communiquons tous les jours, à chaque instant et partout où nous allons, non seulement par la parole et l'écrit mais aussi par les gestes, l'attitude, le regard, l'apparence physique, et bien d'autres moyens encore. On dit qu'il existe une communication verbale (la parole) et une communication non-verbale (les gestes, la posture, les expressions faciales, ...). Afin de communiquer, il faut impérativement que les six éléments suivants soient présents:

- L'émetteur (ou destinataire);
- Le récepteur (ou destinataire);
- Le contenu (le message);
- Le canal (l'air, le papier, CD, ...);
- Le référent (ou contexte);
- Le code (langue orale, les gestes, l'apparence physique, ...).

1



<sup>1</sup> SFU, [sans date]. Introduction à la linguistique 1, Le schéma de la communication de Jakobson, [image], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015]. Disponible à l'adresse: [http://www.sfu.ca/fren270/semiologie/page2\\_2.html](http://www.sfu.ca/fren270/semiologie/page2_2.html).

L'émetteur (ou destinataire) envoie un contenu (le message) au récepteur (ou destinataire). Ce message est transmis par le canal, en utilisant un code et ce, en se servant d'un référent (contexte).

Il existe un certain nombre de définitions pour expliquer ce qu'est la communication. Il faut noter que le mot "communication" vient du mot latin "communicare" qui signifie "être en relation", "être en commun". Selon moi, la définition citée ci-dessous est la plus appropriée en ce qui concerne le sujet traité dans ce travail. La communication est donc:

*"L'action de communiquer avec quelqu'un, d'être en rapport avec autrui, en général par le langage; échange verbal entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse."<sup>1</sup>*

Grâce à cette définition, nous pouvons distinguer les deux aspects de la communication qui sont l'information et la relation.

Lorsque les gens communiquent entre eux, trois cas de figure peuvent alors se présenter:

- La communication n'existe pas

Le message est reçu mais n'est pas compris.

Exemple: une personne reçoit un message écrit dans une langue qu'il ne comprend pas.

---

<sup>1</sup> LAROUSSE, dictionnaire français. [sans date]. Communication, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 12 avril 2015]. Disponible sur: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561>.

- La communication est limitée

Le message est reçu mais n'est pas entièrement compris.

Exemple: une personne d'origine néerlandaise qui parle avec une personne francophone qui vient de commencer à apprendre le néerlandais.

- La communication est parfaite

Le message est reçu et compris dans sa totalité.

Exemple: un patron demande à un de ses employés d'exécuter une tâche et celle-ci est parfaitement réalisée.

## 1.2 Les différents types de communication

La communication est un sujet très vaste et assez complexe. C'est pourquoi il est toujours utile de donner un maximum d'informations. Il existe trois différents types de communication:

- La communication interpersonnelle

Il s'agit d'une communication qui s'opère entre deux personnes.

Exemples: échanges d'opinions avec un(e) ami(e), entretiens, appels téléphoniques, ...

- La communication de groupe

C'est une communication qui a lieu entre plusieurs personnes.

Exemples: réunions, conférences, repas d'affaires, repas entre amis, ...

- La communication de masse

Ce type de communication regroupe tous les moyens et les techniques utilisés pour communiquer avec un grand nombre de personnes

Exemples: spots télévisés, publicités à la radio, ...

## 2 La communication en entreprise

### 2.1 Définition

Nous communiquons tout le temps, partout et avec tout (la parole, les gestes, ...). En effet, nous communiquons à la maison, au magasin, au restaurant mais aussi dans l'entreprise dans laquelle nous travaillons.

Cependant, dans le monde du travail, on ne parlera pas d'aspects de la communication comme cité dans le premier chapitre mais plutôt de besoins. L'aspect de l'information se traduira par "besoin fonctionnel", et l'aspect de la relation, quant à lui, se traduira par "besoin social". La communication au travail ne se limite donc pas à la transmission des consignes pour la réalisation d'une tâche, elle consiste également en l'établissement de liens relationnels entre les travailleurs. En effet, ces liens relationnels permettent de créer une bonne ambiance au sein de l'entreprise et ainsi, de motiver les travailleurs.

### 2.2 La communication interne

La communication interne de l'entreprise est, comme son nom l'indique, interne à l'entreprise. C'est-à-dire qu'il s'agit ici d'une communication au sein même de la compagnie, le public visé se compose donc des membres de la société, ... Pour définir plus précisément ce qu'est cette communication interne, j'utiliserai la définition suivante:

*"La communication interne est l'ensemble des actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination des salariés.*

*La communication interne se résume souvent à informer et donner une meilleure compréhension de l'environnement professionnel".<sup>1</sup>*

Ensuite, nous pouvons diviser la communication interne en deux parties:

- La communication interne formelle

Il s'agit d'une communication qui est organisée, arrangée. Elle s'opère entre tous les acteurs de l'entreprise, dans des lieux et des moments précis. On dit de cette communication qu'elle a un aspect plus professionnel.

Exemple: réunions.

- La communication interne informelle

Ce type de communication interne est défini comme étant une communication spontanée, non organisée. Les endroits et les moments où cette communication a lieu ne sont pas précis. Cela se passe à l'endroit et au moment où l'on se trouve au moment de la communication. Ce type de communication interne est qualifié comme étant plus personnel, privé.

Exemple: lorsque nous rencontrons dans les couloirs la personne à qui nous voulions parler et que nous l'interpellons, discussions près de la machine à café, à la cafétéria, ...

La communication interne occupe un certain nombre de fonctions au sein de l'entreprise, telles que:

- Transmission d'informations (arrivée d'un nouveau collaborateur);
- Exposition de résultats (résultats des ventes de l'année écoulée);

---

<sup>1</sup> Définition selon Guide des ressources humaines, [sans date]. La communication interne de l'entreprise [en ligne], posté le 30 mai 2012. [Consulté le 12 avril 2015]. Disponible à l'adresse: [http://www.grh.ma/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66:la-communication-interne-de-lentreprise&catid=1:conseils-rh&Itemid=3](http://www.grh.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=66:la-communication-interne-de-lentreprise&catid=1:conseils-rh&Itemid=3).

- Explications diverses;
- Motivation des travailleurs;
- Rassemblement des travailleurs autour d'un projet d'entreprise.

1



Comme tout concept qui se respecte, la communication interne poursuit aussi divers objectifs. Ceux-ci sont:

- Conduire ou accompagner le changement;
- Améliorer l'ambiance générale ainsi que les performances de l'entreprise;
- Renforcer les liens du groupe;
- Motiver les employés;
- Développer l'enthousiasme;
- Participer à l'efficacité et à la capacité d'innovation des salariés.

---

<sup>1</sup> AUTEUR [pseudonyme], [sans date]. 03-06 motivation [en ligne], publié le 7 août 2011. [Consulté le 23 mai 2015]. Disponible à l'adresse: <https://fernandtena.wordpress.com/2011/08/07/harcelement-strategique-ou-la-nouvelle-gestion-des-ressources-humaines/03-16-motivation-3/>.

Pour communiquer en interne, il existe plusieurs moyens utilisés par la société. Ces moyens de communication sont les suivants:

- Faire circuler au sein de l'entreprise les informations qui sont véhiculées à son sujet à l'extérieur (petites annonces d'offre d'emploi, publicités, ...);
- Le livret d'accueil;
- Les notes de services;
- Le journal d'entreprise;
- Les tableaux d'affichage;
- La "boîte à idées";
- Le rapport;
- Le mail.

Dans l'entreprise, il existe trois formes de communication:

- La communication "descendante" ou "hiérarchique"

Il s'agit d'une communication qui part du haut de la pyramide (directeur) et qui finit sa course en bas de celle-ci (employés et/ou ouvriers). Cette communication s'adresse à tous les salariés de l'entreprise et a différents objectifs. Elle doit notamment informer les travailleurs, régler les conflits, ...

- La communication "ascendante" ou "salariale"

Dans ce cas-ci, la communication démarre du bas de l'échelle (employés et/ou ouvriers) pour atteindre la tête de l'entreprise (directeur). Ce type de communication peut être provoqué, arrangé (réunions, Conseil d'Entreprise) ou bien spontané (discussion autour de la machine à café, profiter de l'occasion pour discuter avec le patron). Grâce à cette communication ascendante, il est possible de détecter les souhaits des salariés, leurs réclamations et d'y trouver une solution.

- La communication "horizontale" ou "transversale"

Il est question ici d'une communication entre les membres du personnel. Son but est de permettre aux employés et/ou ouvriers de participer à la prise de décisions et aussi leur donner l'opportunité de partager, d'échanger leurs connaissances.

## 2.3 La communication externe

La communication externe à l'entreprise est la communication qui se passe hors des murs de la société. Dans le cas présent, le public visé n'est plus les membres de l'entreprise mais toutes les personnes qui ne font pas partie de cette compagnie (clients, fournisseurs, ...). Pour définir la communication externe, j'utiliserai cette définition:

*"Ensemble des formes et des processus de communication d'une organisation envers le monde extérieur et les groupes cibles."*<sup>1</sup>

Les fonctions qu'occupe la communication externe sont diverses et nombreuses. En voici quelques-unes:

- Promouvoir les divers produits de l'entreprise;
- Véhiculer un message positif quant à l'image de l'entreprise;

---

<sup>1</sup> Définition selon L'ADN, [sans date]. Communication externe [en ligne], [sans date]. [Consulté le 12 avril 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.ladn.eu/definitions-marketing/communication-externe,48.html>.

Tout comme la communication interne, la communication externe a des objectifs et ceux-ci diffèrent assez d'une communication à l'autre:

- Créer et conserver une image de marque;
- Se faire une clientèle;
- Avoir une bonne réputation;

## 2.4 Les différences entre la communication interne et la communication externe

Suite aux deux points expliqués ci-dessus, nous avons pu constater que la communication interne diffère quelque peu de la communication externe. Voici un tableau reprenant ces différences:

<b>Communication interne</b>	<b>Communication externe</b>
<u>Concept:</u> communication entre les membres du personnel de l'entreprise.	<u>Concept:</u> communication HORS de l'entreprise (vers partenaires extérieurs).
<u>Public visé:</u> travailleurs de l'entreprise, les associés, ...	<u>Public visé:</u> personnes ne travaillant pas dans l'entreprise (clients, fournisseurs, ...).
<u>Exemples:</u> journal d'entreprise, comptes rendus de réunions, notes de service, ...	<u>Exemples:</u> factures, publicités, lettres, ...
<u>Outils:</u> intranet, papier, valves, réunions, Internet, ...	<u>Outils:</u> extranet, Internet, télévision, radio, papier, ...
<u>Objectifs:</u> motiver le personnel, transmettre l'information, améliorer l'ambiance au travail, stimuler une production optimale ...	<u>Objectifs:</u> se faire connaître au-delà des frontières, travailler avec des partenaires étrangers, avoir et garder une bonne image de marque, augmenter/fidéliser sa clientèle, renforcer les liens avec les partenaires ...

## 2.5 Le responsable de la communication interne

Le/la responsable de la communication interne dans une entreprise est une personne dépendant soit de la Direction Générale, soit de la Direction de la Communication ou alors de la Direction des Ressources Humaines. Son rôle au sein de l'entreprise est très important car c'est lui/elle qui est chargé(e) de véhiculer l'information au sein de l'entreprise et ce, de la Direction vers les salariés et des salariés vers celle-ci. On dit que le/la responsable de la communication interne sert d'interface, d'intermédiaire, de relai entre la Direction et les employés et/ou ouvriers.

Il/elle centralise toutes les informations et veille à ce que celles-ci soient délivrées aux bonnes personnes afin de satisfaire aux attentes de tous. De plus, sa façon de communiquer a un impact sur le climat de l'entreprise: soit les esprits et la situation vont se calmer, soit ça sera l'inverse. Il s'agit donc de véhiculer le message de manière à ne créer aucun conflit dans la société.

1



---

<sup>1</sup> LEYNES, Eunice, le 5 octobre 2011. Listen, feel and see [en ligne]. MGA Papan-sense. [Consulté le 23 mai 2015] Disponible à l'adresse: <http://papansense.tumblr.com/>.

Dans la communication en entreprise, il y a une règle d'or: "*je fais attention à ce que je dis, à qui je le dis et comment je le dis.*"<sup>1</sup> Et pour que le message soit transmis de manière optimale, quelques conseils peuvent se révéler précieux:

- Transmettre des messages positifs et rassurants;
- Faire passer le message de manière douce mais ferme;
- Si une réponse se fait attendre, relancer la personne de façon douce et ferme à la fois;
- Ne rapporter à son supérieur que ce qui est utile, nécessaire;
- Demander ce qui peut être transmis au patron lorsqu'un(e) collègue se confie au/à la responsable;
- Savoir dialoguer avec son patron, argumenter avec tact lorsque celui-ci est mécontent.

## 2.6 Formations en matière de communication interne

Il existe des formations en matière de communication interne. Ces formations proposent différents modules afin de permettre à tous les participants d'améliorer leurs outils de communication (réunions, journaux d'entreprise, ...), d'adopter de meilleures stratégies afin de bien communiquer en interne.

Une des formations en communication interne qui existe est la formation "*Développez vos compétences en communication interne*". Cette formation est destinée à toutes les personnes qualifiées en communication interne, c'est-à-dire les responsables et collaborateurs chargés de la communication ainsi que les responsables et collaborateurs des Ressources Humaines. La formation citée

---

<sup>1</sup> HARACHE, Christine, 2012. Le rôle facilitateur de l'assistante de direction [en ligne], posté le 9 janvier 2012. [Consulté le 12 avril 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.kalligo.com/rh/749-assistante-direction-role-facilitateur.htm>.

ci-dessus consiste en la maîtrise des outils de communication tels que les notes internes, les présentations, les journaux d'entreprise, ...

Une autre formation en communication interne est "*Perfectionner ses présentations au personnel*". Le public visé par cette formation est le comité de Direction. Cette formation consiste en la préparation du message à transmettre et en la prise de parole en public. Le premier objectif de cette formation est de rendre le message à transmettre plus clair et de faire en sorte que celui-ci corresponde davantage aux attentes des travailleurs. Le deuxième est de capter l'attention et éveiller l'implication des travailleurs en étant dynamique lors de la prise de parole. Le troisième objectif est de favoriser le côté relationnel avec les travailleurs et d'encourager les interactions.

Chez Formalia<sup>1</sup>, société spécialisée dans le coaching, les formations et les conseils en gestion de Ressources Humaines depuis 20 ans, il y a une formation consacrée sur la communication par mail. Elle s'intitule "*Communiquer et gérer l'information par mail*" et est destinée à des agents administratifs de l'ONE (Office de la Naissance et de l'Enfance). Cette formation se donne dans une salle louée à cet effet par Formalia. Les objectifs sont basés sur la rédaction des mails, par exemple apprendre à rédiger correctement un mail en fonction du destinataire, apprendre les règles de rédaction d'un mail, ...

Ces formations s'adressent donc aussi aux assistantes de direction et sont utiles tout au long de la carrière. Selon Madame DENIS<sup>2</sup>, elles permettent de bien faire le point sur les aspects importants du métier d'assistante de direction. Ainsi, il est par exemple essentiel de transmettre une information correcte, d'éviter les rumeurs et enfin, de respecter la confidentialité de certaines informations.

---

<sup>1</sup> Expert dans les domaines du coaching, de la formation et du conseil en Gestion des Ressources Humaines depuis plus de 20 ans.

<sup>2</sup> Assistante de direction chez MDxHealth à Herstal.

Lors de ces formations, il est également question de diplomatie. En effet, l'assistante de direction se doit de rester diplomate lorsqu'elle demande une information à une tierce personne. En effet, elle n'est en aucun cas supérieure aux autres employés dans la hiérarchie. Une personne à qui elle demande un renseignement peut refuser de le lui donner.

## **3 Les moyens de communication interne utilisés dans l'entreprise**

### **3.1 Les méthodes traditionnelles**

La communication "papier" et la communication verbale sont considérées comme des méthodes de communication classiques. Ces deux manières de transmettre l'information sont encore utilisées aujourd'hui, mais elles sont accompagnées d'un autre moyen de transmission de messages, à savoir les techniques de l'informatique, que je développerai au point suivant.

Dans la communication écrite, la transmission traditionnelle du message s'effectue via le journal d'entreprise, les comptes rendus, les notes de services, ...

Pour ce qui est de la communication orale, les moyens traditionnels utilisés sont les réunions, les conférences, les entretiens individuels, ... Ces derniers restent très présents au sein des entreprises.

### **3.2 Les Technologies de l'information et de la communication**

Grâce aux avancées technologiques, les moyens de communication sont plus étendus. En effet, l'outil informatique est sans cesse amélioré (perfectionnement des programmes, rapidité d'accès aux fonctions du programme, ...). L'avantage de l'outil informatique est de faire parvenir l'information presque instantanément, de favoriser le travail d'équipe, de permettre un accès aux données à n'importe quel moment, ...

Il existe différents outils informatiques utiles à la communication interne en entreprise. En voici quelques-uns.

### 3.2.1 Lotus Notes<sup>1</sup>

#### *3.2.1.1 Description*

Lotus Notes est un logiciel de travail collaboratif créé par IBM (International Business Machines)<sup>2</sup> qui permet de gérer les projets, les mails ainsi que les échanges d'informations au départ d'une base commune.

#### *3.2.1.2 Avantages*

- Gérer très facilement les mails (les classer dans les bons dossiers, les supprimer, les transférer, ...), l'agenda (fixer des rendez-vous, les postposer, les annuler, ...) ainsi que les contacts (rechercher des contacts, créer des groupes de contacts, ...).
- La capacité à traiter un volume important d'informations (mails, fichiers, ...).
- On peut l'utiliser sur Windows, Linux, ...

#### *3.2.1.3 Inconvénients*

Selon Monsieur Tomson, Lotus Notes ne présente pas d'inconvénients particuliers.

---

<sup>1</sup> Voir annexe n°1, l'interview de Yohan TOMSON, informaticien chez Brunswick Marine in EMEA.

<sup>2</sup> Société multinationale américaine créée en 1911.

## 3.2.2 Microsoft Exchange

### *3.2.2.1 Description*

Microsoft Exchange est, comme Lotus Notes, un logiciel de communication et de collaboration utilisé par les entreprises. Lui aussi permet de gérer les mails, les contacts, les tâches ainsi que le calendrier.

### *3.2.2.2 Avantages*

- Accès à la boîte mails, au calendrier et aux contacts par notre ordinateur;
- Partager de manière efficace les contacts ainsi que le calendrier avec les collègues.

### *3.2.2.3 Inconvénients*

- Il n'est pas gratuit (€ 3,29/mois hors T.V.A., ce qui équivaut à € 3,95/mois T.V.A. comprise<sup>1</sup>);
- Il ne fonctionne qu'avec Windows.

## 3.2.3 SharePoint

### *3.2.3.1 Description*

SharePoint fait partie de Microsoft et est un logiciel utilisé en entreprise pour stocker des documents ainsi que pour les partager avec d'autres utilisateurs. Afin de

---

<sup>1</sup> OVH, [sans date]. Exchange 2013: la boîte mails professionnelle, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015]. Disponible à l'adresse: <https://www.ovh.com/fr/emails/hosted-exchange-2013/>.

bénéficiaire de la messagerie électronique, Microsoft Exchange doit être ajouté à SharePoint.

### *3.2.3.2 Avantages*

- SharePoint s'intègre très bien dans la suite Microsoft Office. En effet, il a opté pour la même mise en forme en ce qui concerne le ruban, ce qui facilite son usage.
- Le risque que SharePoint disparaisse est quasi improbable étant donné qu'il fait partie de Microsoft et que ce dernier est un des plus importants éditeurs de logiciels mondiaux.

### *3.2.3.3 Inconvénients*

- Il ne fonctionne qu'avec Windows.
- Comme il fait partie de Microsoft, il s'intègre moins bien aux autres suites bureautiques (Open Office, par exemple).

## 3.2.4 Le Cloud Computing

### *3.2.4.1 Description*

Le Cloud Computing est l'accès à des ressources informatiques partagées sur lesquelles nos données sont stockées sans qu'on en connaisse la localisation géographique, elle est donc "dans les nuages".

On peut s'inscrire sur le Cloud soit via un formulaire et un e-mail de confirmation (option double OPT-IN) soit le service est directement utilisable.

Au niveau du prix, plusieurs formules sont possibles. La première est gratuite mais ne dure pas éternellement (30 jours généralement) et ne propose pas toutes les fonctionnalités. Par contre, la formule payante est facturée en fonction des services disponibles ou en fonction de la capacité de stockage utilisée (au-delà d'une certaine capacité utilisée, cela devient payant. Par exemple en utilisant OneDrive, c'est gratuit jusqu'à 15 Go, puis ça devient payant).

L'accessibilité au Cloud est possible à partir de n'importe quel appareil (ordinateur, tablette, smartphone, ...) à condition de disposer d'une connexion internet et d'un navigateur web (Google Chrome, Mozilla Firefox, ...).

Beaucoup d'acteurs du Cloud sont connus. Il y a notamment Google (Google Drive, Google Maps, ...), Microsoft (Outlook, OneDrive, ...), Yahoo, Facebook, Twitter, ...

Le Cloud se divise en 4 types:

- Le Cloud interne privé

Le Cloud interne privé est propre à l'entreprise, c'est-à-dire que c'est la société qui contrôle son propre Cloud.

- Le Cloud externe privé

Dans ce cas-ci, ce n'est pas l'entreprise elle-même qui gère son Cloud mais une société qualifiée pour ce genre de tâches.

- Le Cloud interne ouvert

Ici, ce sont les sociétés spécialisées dans le Cloud qui, en interne, se proposent à elles-mêmes un service Cloud.

- Le Cloud externe ouvert

Ce sont des sociétés qui fournissent à leurs clients un service Cloud, ce dernier étant géré par des entreprises spécialisées dans le domaine.

### *3.2.4.2 Avantages*

Les avantages du Cloud sont assez nombreux. En effet, grâce à ce service informatique, il nous est possible d'accéder à nos documents et de les partager de manière très simple.

Les données ne se perdent pas grâce aux copies de ces dernières dans les "datacenters"<sup>1</sup>.

N'oublions pas que la capacité de stockage est quasi illimitée et que les mises à jour se font automatiquement.

### *3.2.4.3 Inconvénients*

Les inconvénients du Cloud sont plutôt des risques liés à son utilisation. Effectivement, il peut arriver que les données soient volées ou que les acteurs du Cloud soient victimes de panne du système de sécurité mais cela n'arrive que très rarement.

Un autre risque est celui de réversibilité. Tout utilisateur du Cloud doit pouvoir récupérer ses données au cas où il voudrait changer d'acteur (passer de Google à Microsoft, par exemple) ou au cas où l'acteur disparaîtrait.

Un arrêt brutal d'un service du Cloud dû soit à la faillite du fournisseur, soit à la destruction d'un centre de données est un troisième facteur de risques. Cependant

---

<sup>1</sup> Centres de données: hébergement des données de grandes entreprises, selon DATACENTER, [sans date]. Définition d'un data center, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.datacenter.fr/data-center-definition.php>

les informations stockées dans le Cloud sont dupliquées dans les centres de données et donc toujours accessibles.

Le dernier gros risque du Cloud est le sentiment de dépossession des données. En effet, celles-ci sont stockées dans des endroits que nous ne connaissons pas et par des personnes qui nous sont inconnues.

#### *3.2.4.4 Les outils du Cloud*

Le Cloud offre un accès à des outils informatiques et nous permet ainsi de partager et stocker des données. Voici les outils les plus connus, les plus utilisés.

##### *3.2.4.4.1 Google Drive*

Google Drive est un service du Cloud qui nous permet de stocker et de partager des fichiers et de disposer également d'un outil bureautique simple. Le partage de documents peut se faire avec des personnes qui possèdent un compte Google ou disposant d'un lien internet vers les documents que nous désirons partager. Avec Google Drive, il est possible de modifier le document, de le lire uniquement ou d'y apposer des commentaires. Nous pouvons également rendre le document public, soit en le postant sur un site web ou en procurant le lien de ce document.

En ce qui concerne la localisation des données, il nous est possible de les retrouver sur le Cloud ou sur notre ordinateur, tablette, smartphone et ce, en installant Google Drive.

L'utilisation de Google Drive est gratuite jusqu'à 15 Go (tous les services Google compris: Google Drive, Gmail, Google+ Photos) de capacité utilisée.

#### *3.2.4.4.2 Dropbox*

Lancé en 2008, Dropbox est un service qui permet également de stocker et de partager des documents avec des personnes propriétaires d'un compte Dropbox. Si ces personnes ne possèdent pas de compte Dropbox, il est possible de leur envoyer un lien menant au document que nous désirons partager.

Dropbox offre également la possibilité de synchroniser nos documents entre les ordinateurs équipés de Dropbox.

Avec Dropbox, nous pouvons localiser nos données sur le Cloud à partir de notre ordinateur, tablette, smartphone et ce, grâce à la synchronisation automatique des documents.

Dropbox offre une capacité gratuite de 2 Go. Si nous désirons plus d'espace, nous devons payer, nous atteignons alors une capacité de stockage variant de 50 Go à 100 Go. Un autre moyen d'obtenir plus d'espace est de faire de la publicité pour Dropbox par le parrainage, par exemple. Dans ce cas, nous pouvons bénéficier de 8 Go d'espace.

#### *3.2.4.4.3 Microsoft OneDrive*

OneDrive est le service de stockage et de partage de fichiers appartenant à Microsoft. Ce dernier synchronise les fichiers automatiquement. Dans OneDrive il est possible de partager des fichiers ou des dossiers en autorisant soit la lecture seule, soit la lecture et l'écriture. Avec ce service, nous pouvons aussi fournir le lien vers le document ou dossier à partager.

#### 3.2.4.4.4 *iCloud*

iCloud est un service créé par Apple. Il permet de stocker toutes nos musiques, photos, contacts, calendriers, documents et ce, à partir des appareils Apple (Mac, iPod, iTouch, iPhone, ...) et ordinateurs Windows. Les mises à jour se font automatiquement sur tous les appareils. iCloud offre une capacité de stockage gratuite de 5 Go. Au-delà, cela devient payant et le prix augmente en fonction de la capacité de stockage que nous choisissons.

#### 3.2.4.4.5 *Tableau comparatif*

Il existe donc un certain nombre d'outils du Cloud Computing avec des tarifications différentes. Afin d'y voir un peu plus clair, voici un tableau comparatif de ces différentes offres:

	Gratuit	Payant
<b>Google Drive</b>	15 Go	100 Go = € 1,83/mois <sup>1</sup> 1 To = € 9,19/mois <sup>2</sup>
<b>DropBox</b>	2 Go	1 To = € 9,99/mois
<b>OneDrive</b>	15 Go	100 Go = € 1,99/mois 200 Go = 3,99/mois 1 To = €7,00/mois
<b>iCloud</b>	5 Go	20 Go = € 0,99/mois 200 Go = € 3,99/mois 500 Go = € 5,99/mois 1 To = €19,99/mois

<sup>1</sup> OANDA Corporation, 1996-2015. Convertisseur de devises, [en ligne], mis à jour en 2015. [Consulté le 28 avril 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.oanda.com/lang/fr/currency/convertir/>.

<sup>2</sup> OANDA Corporation, 1996-2015. Convertisseur de devises, [en ligne], mis à jour en 2015. [Consulté le 28 avril 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.oanda.com/lang/fr/currency/convertir/>.

### 3.3 Les problèmes rencontrés dans le processus de communication

Comme déjà souligné dans ce travail, la communication est à la fois information et relation. Les problèmes de communication sont donc de l'ordre de ces deux aspects.

#### 3.3.1 L'aspect informatif

Les problèmes de communication interne relevant de l'aspect informationnel sont assez nombreux: le manque d'informations, le manque de précision de l'information, l'excès d'informations transmises, le moyen de communication inadéquat, la déformation du message, un manque de compréhension du message, ...

#### 3.3.2 L'aspect relationnel

Les problèmes de communication émanant de l'aspect relationnel de la communication sont aussi nombreux. Il est question dans ce cas-ci d'un manque de contacts, de mauvais contacts relationnels, d'un manque d'écoute, d'un manque de feedbacks, d'un manque de confiance, d'un excès d'autorité, d'une absence de considération, de la différence hiérarchique, de la sélection d'informations, ...

## 4 La communication interne chez Brunswick Marine in EMEA

### 4.1 Présentation

#### 4.1.1 Brunswick Corporation

##### 4.1.1.1 L'histoire

1



Brunswick Corporation a été fondée à Cincinnati dans l'Ohio en 1845 par John Moses Brunswick (1819-1886), un immigrant suisse venu en Amérique à l'âge de 14-15 ans. Au départ, John a créé cette entreprise dans le but d'y fabriquer des calèches mais cela n'a duré qu'un temps. En effet, il s'est vite tourné vers la fabrication de tables de billard car pour lui cette activité était une passion. Le premier bureau de vente de tables de billard est ouvert à Chicago en 1848. Au fil des années, cette société appelée "J.-M. Brunswick Manufacturing Company", a pris une ampleur énorme. Elle s'est développée jusqu'à fusionner avec plusieurs concurrents, changeant ainsi le nom de la firme ("J.-M. Brunswick & Balke Company" en 1874, "Brunswick-Balke-Collender Company" en 1884). Le 10 avril 1960, l'entreprise a pris le nom que nous connaissons aujourd'hui, Brunswick Corporation.

En 1961, Brunswick Corporation acquiert Mercury Marine. Au départ cette entreprise appartenait à Carl Kiekhaefer qui l'a créée en 1939 sous le nom de Kiekhaefer Marine.

---

<sup>1</sup> WIKIPEDIA, l'encyclopédie libre, [sans date]. Brunswick Corporation, history, [en ligne] mis à jour le 25 avril 2015. [Consulté le 23 mai 2015]. Disponible à l'adresse: [http://en.wikipedia.org/wiki/Brunswick\\_Corporation#mediaviewer/File:Brunswick,\\_John\\_Moses-Portrait\\_2.jpg](http://en.wikipedia.org/wiki/Brunswick_Corporation#mediaviewer/File:Brunswick,_John_Moses-Portrait_2.jpg).

En 1980, Brunswick Corporation devient un des fabricants les plus importants de yachts ainsi que de bateaux de plaisance des marques Bayliner, Boston Whaler, Maxum, Sea Ray and Trophy.

En 1993, l'entreprise Brunswick Corporation déménage son siège social mondial à Lake Forest<sup>1</sup> dans l'Illinois, ce dernier se trouvant auparavant à Skokie<sup>2</sup>, dans l'Illinois également.

Au début du 21ème siècle, Brunswick Corporation continue de fabriquer des équipements divers (sport et fitness), ainsi que des bateaux et des moteurs sous le nom de la marque Mercury Marine.

Quelques années après le changement de nom de l'entreprise, cette dernière décide d'adopter un nouveau logo, celui que nous connaissons aujourd'hui. Nous sommes alors en 2003.

3



C'est 3 ans plus tard, le 9 novembre 2006, que Brunswick annonce la fermeture de deux usines et, par conséquent, la suppression de 650 emplois. Ces événements sont dus à la faible demande pour les nouveaux bateaux.

Le 17 juillet 2014, Brunswick Corporation annonce qu'elle a l'intention de cesser ses activités concernant le bowling d'ici la fin de l'année et de les revendre afin de se

---

<sup>1</sup> Voir annexe n°1.

<sup>2</sup> Voir annexe n°2.

<sup>3</sup> BRUNSWICK CORPORATION, [sans date]. Brunswick Corporation, [en ligne] mis à jour en 2015. [Consulté le 23 mai 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.brunswick.com>.

consacrer plus particulièrement au business des bateaux et des moteurs ainsi qu'au business des produits de fitness, ces derniers ayant rapporté 92 % des revenus nets de l'année 2013. La vente de 85 centres de commerce (vente) de bowling a été clôturée en septembre 2014 entre Brunswick Corporation et Bowlmor AMF, le plus grand opérateur de bowling au monde.

#### *4.1.1.2 La société*

Brunswick Corporation est située aux États-Unis, à Lake Forest, à Chicago dans l'Illinois et est une des plus anciennes entreprises américaines. Elle emploie plus ou moins 15 000 personnes dans le monde entier. Cette société est divisée en 4 grands groupes:

- Le groupe Mercury Marine (les moteurs)

Le groupe Mercury Marine est situé dans le Wisconsin et plus exactement à Fond-du-Lac<sup>1</sup>. Cette division de l'entreprise est le "numéro 1" des fabricants de moteurs marins dans le monde. Les ventes nettes (chiffre d'affaires) en 2009 s'élevaient à 1,4 milliards de dollars (un peu plus de € 878 557 000<sup>2</sup>). Les principaux produits construits par ce groupe sont des moteurs hors-bords, in-bord et "sterndrive"<sup>3</sup>, ainsi que des pièces et des accessoires. Ces moteurs sont fabriqués à Fond-du-Lac, à Suzhou<sup>4</sup> en Chine et à Komagane<sup>5</sup> au Japon.

Les marques des moteurs vendus sont: Attwood, Diversified Marine Products, Kellogg Marine Supply, Land'N'Sea, Mariner, Mercury (Marine,

---

<sup>1</sup> Voir annexe n°3.

<sup>2</sup> OANDA Corporation, 1996-2015. Convertisseur de devises, [en ligne] mis à jour en 2015. [Consulté le 23 février 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.oanda.com/lang/fr/currency/converter/>.

<sup>3</sup> "Type de [propulsion maritime](#) qui consiste en un moteur [in-bord](#) et un moyen de direction [hors-bord](#)". Définition selon WIKIPEDIA, l'encyclopédie libre, [sans date]. Sterndrive, [en ligne], mis à jour le 26 septembre 2014. [Consulté le 18 avril 2015]. Disponible à l'adresse: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Sterndrive>.

<sup>4</sup> Voir annexe n°4.

<sup>5</sup> Voir annexe n°5.

MerCruiser, Diesel), Mercury Racing, MotorGuide et Quicksilver. Le "Engine Group" compte plus de 5 300 employés à travers le monde.

- Le groupe Brunswick Boat (les bateaux)

Brunswick boat se trouve à Knoxville dans le Tennessee. Ce groupe a vendu, en 2009, pour 616 millions de dollars nets (€ 540 417 000<sup>1</sup>). Le Boat Group est le plus grand constructeur de bateaux de plaisance dans le monde.

Ces bateaux sont fabriqués un peu partout sur la planète, tout d'abord en Amérique et plus précisément en Floride, en Indiana, dans le Minnesota, le Missouri, le Tennessee, au Brésil, au Canada, au Mexique, en Nouvelle Zélande mais également en Pologne et au Portugal.

Les marques de bateaux vendus chez Brunswick sont également nombreuses: Bayliner, Boston Whaler, Crestliner, Cypress Cay, Harris FloteBote, Lowe, Lund, Meridian, Princecraft, Quicksilver, Raygless, Sea Ray et Uttern. Le "Boat Group" a à son actif plus de 3 700 employés.

- LifeFitness Division (produits de fitness)

La LifeFitness Division est le plus grand producteur d'équipements de sport de la planète. Ses ventes nettes (chiffre d'affaires) en 2009 étaient égales à 497 millions de dollars (€ 436.018.000<sup>2</sup>). Les produits LifeFitness sont fabriqués en Amérique dans l'Illinois, dans le Kentucky et dans le Minnesota et sont vendus dans divers lieux tels que des centres sportifs, des universités, des bases militaires, ...

---

<sup>1</sup> OANDA Corporation, 1996-2015. Convertisseur de devises, [en ligne], mis à jour en 2015. [Consulté le 20 février 2015] Disponible à l'adresse: <http://www.oanda.com/lang/fr/currency/convert/>.

<sup>2</sup> OANDA Corporation, 1996-2015. Convertisseur de devises, [en ligne], mis à jour en 2015. [Consulté le 20 février 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.oanda.com/lang/fr/currency/convert/>.

Les marques des produits de fitness sont au nombre de deux: LifeFitness et Hammer Strength. Plus de 1 800 personnes dans le monde travaillent à la conception de ces machines.

- Brunswick Bowling and Billard

Ce dernier groupe de Brunswick siège à Lake Forest, dans l'Illinois et produit du matériel de bowling et de billard. Ses ventes nettes en 2009 atteignaient 337 millions de dollars (€295.650.000<sup>1</sup>).

Brunswick Corporation est donc, le leader mondial de moteurs marins, de bateaux de plaisance ainsi que d'équipements de fitness et de billard. Cette grande entreprise est présente aux quatre coins de la planète. En effet, elle possède 4 sièges régionaux:

- Brunswick Asia Pacific Group à Dandenong en Australie;
- Brunswick Latin America Group à Monterrey au Mexique;
- Brunswick Marine in EMEA à Verviers en Belgique;
- Brunswick Middle East Group à Dubaï aux Emirats Arabes Unis.

2



---

<sup>1</sup> OANDA Corporation, 1996-2015. Convertisseur de devises, [en ligne], mis à jour en 2015. [Consulté le 20 février 2015]. Disponible sur: <http://www.oanda.com/lang/fr/currency/convert/>.

<sup>2</sup> BRUNSWICK CORPORATION, [sans date]. Primary locations, [en ligne] mis à jour en 2015. [Consulté le 23 mai 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.brunswick.com/company/worldwide/primarymanufacturing.php>.

Au niveau du personnel, le 31 décembre 2013 le nombre de travailleurs chez Brunswick Corporation s'élevait plus ou moins à 11 200 personnes venant des quatre coins du globe.

## 4.1.2 Brunswick Marine in EMEA

### 4.1.2.1 L'historique

L'entreprise, alors appelée Mercury Marine S.A., est fondée en 1971 par Mercury Marine USA à Petit-Rechain<sup>1</sup>, près de Verviers en Belgique. Il s'agit ici d'une usine d'assemblage. Cette ville a été choisie à cause de la qualité de la main d'œuvre qui y était offerte mais aussi à cause de sa localisation. En effet, Petit-Rechain se situe près de nombreux marchés clefs.

Le 1<sup>er</sup> août 1981, soit 10 ans après sa création, l'entreprise change de nom et devient alors Mercury Power Europe, Inc.

En avril 1997, le groupe lance un des premiers Extranets plurilingues, ce qui permet aux clients (distributeurs et concessionnaires) de passer commande directement sur Internet.

Les efforts fournis par tous les travailleurs de MPE (Mercury Power Europe) ont permis à l'entreprise d'être certifiée ISO 9001:2000<sup>2</sup> en 2002. De plus, l'entreprise est la première entité du groupe Brunswick Corporation à bénéficier de ce statut.

---

<sup>1</sup> Voir annexe n°6.

<sup>2</sup> Spécifie les exigences relatives au système de management de qualité d'un organisme. Définition selon ISO, [sans date]. ISO 9001:2000 Système de Management de la qualité – exigences [en ligne], [sans date]. [Consulté le 18 avril 2015]. Disponible à l'adresse: [http://www.iso.org/iso/fr/catalogue\\_detail?csnum-ber=21823](http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnum-ber=21823).

Le 1 mars 2007 que l'entreprise adopte le nom que nous connaissons tous aujourd'hui. Il s'agit de Brunswick Marine in EMEA.

En septembre 2009, l'entreprise décide de revoir son mode de fonctionnement et opte pour une division des activités. À partir de ce moment-là, il y aura le "European Boat Group EMEA" (bateaux – QuickSilver et Uttern) et le "Marine Power Group EMEA" (moteurs), chacun d'eux étant dirigé par un Directeur.

1



#### *4.1.2.2 La filiale*

Brunswick Marine in EMEA est donc une filiale de Brunswick Corporation et a son siège social en Belgique (Petit-Rechain). Ses bureaux de vente régionaux ou ses distributeurs et/ou concessionnaires font partie d'un marché nautique important en Europe, en Russie et CEI<sup>2</sup> (Communauté des États Indépendants: Biélorussie, Russie, Arménie, Azerbaïdjan, Kazakhstan, Kirghizstan, Moldavie, Ouzbékistan, Tadjikistan), en Afrique et au Moyen-Orient.

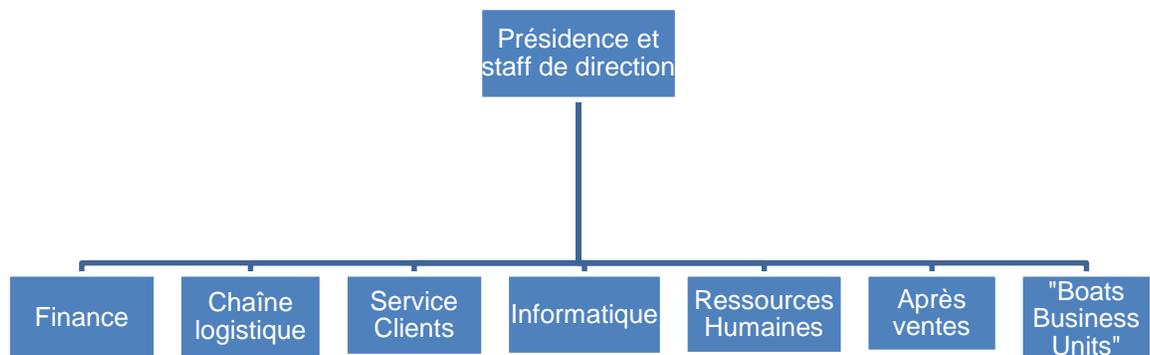
---

<sup>1</sup> WIKIPEDIA, l'encyclopédie libre [sans date]. Brunswick Marine, [en ligne] mis à jour le 25 avril 2015. [Consulté le 23 mai 2015]. Disponible à l'adresse: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Brunswick\\_Marine#/media/File:BrunswickMarineEMEA.gif](http://fr.wikipedia.org/wiki/Brunswick_Marine#/media/File:BrunswickMarineEMEA.gif).

<sup>2</sup>Communauté des Etats Indépendants.

L'équipe de Brunswick Marine in EMEA se compose de<sup>1</sup>:

Employés	124 (dont 36 cadres et dans ces 36 cadres: 1 Président 2 Directeurs 4 Vice-Présidents)
Ouvriers	66
Total	190



#### *4.1.2.3 Les produits*

Brunswick Marine in EMEA, contrairement à Brunswick Corporation, ne vend que des moteurs et des bateaux. La compagnie vend ses produits en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique (EMEA en anglais).

---

<sup>1</sup>Chiffres au 31 décembre 2014.

#### *4.1.2.3.1 Moteurs*

A Petit-Rechain, les marques présentes sont moins nombreuses que celles qui font partie de l'entreprise américaine. Les marques de moteurs que Brunswick Marine in EMEA vend sont: Mariner, Mercury, Mercury MerCruiser, Mercury Racing, MotorGuide et SmartCraft.

#### *4.1.2.3.2 Bateaux*

En ce qui concerne les marques des bateaux vendus par Brunswick Marine in EMEA, ces dernières sont également en moins grand nombre. Dans cette entreprise, les marques vendues sont: Bayliner, Black Fin, Boston Whaler, Mercury Inflatable Boats, Meridian, Princecraft, Quicksilver, Sea Bay, Trophy, Uttern et Valiant.

## 5 La communication chez Brunswick Marine in EMEA

Je vais à présent parler de la communication au sein de l'entreprise Brunswick Marine in EMEA en reprenant les différents points expliqués dans la partie théorique.

### 5.1 Les différents types de communication

Chez Brunswick Marine in EMEA, les trois types de communication sont présents.

- La communication interpersonnelle

Elle est omniprésente, comme partout. Qu'il s'agisse de discussions dans les couloirs, de conversations autour de la table lors du dîner, près de la machine à café, au téléphone, ... La communication interpersonnelle est évidemment le type de communication le plus présent au sein de cette entreprise.

- La communication de groupe

Elle est également fort utilisée car chez Brunswick Marine in EMEA, comme dans toute entreprise, il y a des "staff meetings" afin de faire le point sur la situation. Ces réunions d'informations sont généralement hebdomadaires ou mensuelles. Cela dépend du responsable du département.

Des réunions appelées les "meetings" chez Brunswick Marine in EMEA, sont également organisées. Elles portent beaucoup sur des projets qui nécessitent la participation de plusieurs personnes de différents départements. Ces "meetings" ont pour but de mettre sur pied un projet, de voir où en est l'avancement et de concrétiser ce projet. Par exemple, j'ai assisté à une réunion avec des personnes venant du département marketing et du département légal afin de voir où en était

l'évolution d'un nouveau logo (marketing) et s'il était possible de déposer ce logo (légal).

Ce genre de réunions a lieu de manière périodique (une fois par semaine, une fois toutes les deux semaines, ...). Plus la date limite du projet en cours approche, plus les réunions sont fréquentes afin de terminer le travail. La date de la prochaine réunion est fixée à la fin de chaque réunion.

Dans ce type de communication il y a également les Conseils d'Entreprise. Ils ont lieu une fois par mois (généralement à la fin de celui-ci) afin de faire le point sur les chiffres du mois qui vient de s'écouler, sur les absences à longs et courts termes, ... Chez Brunswick Marine in EMEA, les membres du Conseil d'Entreprise sont convoqués par document papier (selon la loi du 20 septembre 1948) qu'ils reçoivent par mail et par invitation dans leur calendrier électronique.

Enfin, des visites de la Direction américaine ont lieu tous les 2 ou 3 ans. Ces visites ont pour but de permettre à la Direction d'avoir des informations plus précises sur la santé de l'entreprise (au niveau financier, par exemple). Ces informations sont données par la Direction de la filiale. Cela permet aussi au personnel d'avoir des nouvelles des autres filiales.

- La communication de masse

Chez Brunswick Marine in EMEA, la communication de masse n'a pas lieu aussi souvent que la communication interpersonnelle ou encore la communication de groupe. En effet, ce troisième type de communication n'est mis en place que lors des réunions trimestrielles qui sont données par le Président. C'est ce qu'on appelle les "quarterly meetings". Tous les employés sont invités à participer à ces réunions, ainsi que les directeurs des autres filiales par le biais d'une caméra (image et son), téléphones, ...

Ces évènements sont très appréciés de tous car cela leur permet d'avoir une vue d'ensemble sur la vie de l'entreprise. Le Président y donne toutes sortes d'informations notamment sur la situation financière (le nombre de moteurs et/ou de bateaux vendus, les chiffres d'affaires, ...) mais aussi à propos d'éventuels nouveaux produits.

Les "quarterly meetings" ne se font qu'en anglais car le Président est américain. Cela ne pose aucun problème au niveau de la compréhension chez Brunswick Marine in EMEA car tous les employés parlent et comprennent l'anglais. En revanche, ce n'est pas le cas des ouvriers, c'est pourquoi ils ne sont pas conviés à participer avec les employés à ces réunions trimestrielles. Une solution a été mise en place: la présentation est filmée et enregistrée puis envoyée à une compagnie de traduction afin de mettre les sous-titres en français sur le film. Ainsi, quelques jours plus tard, les ouvriers sont invités à venir voir le film de ce "speech". De cette manière, tous les membres du personnel de Brunswick Marine in EMEA ont reçu la même information.

## 5.2 La communication interne

Chez Brunswick Marine in EMEA, la communication interne est du ressort du département des Ressources Humaines. En effet, c'est ce département et plus précisément le responsable de la communication interne qui se charge de communiquer au reste de l'entreprise les diverses informations.

Les aspects formels et informels de la communication interne sont également d'application dans cette société.

- La communication interne formelle

Chez Brunswick Marine in EMEA, la communication interne formelle regroupe les réunions, les Conseils d'Entreprise, les "staff meetings", les "quarterly meetings"...

- La communication interne informelle

Il s'agit de discussions imprévues au détour d'un couloir, par exemple, ou encore pendant le temps de midi (cafétéria), ...

Les trois formes de communication interne se retrouvent chez Brunswick Marine in EMEA.

- La communication descendante

Cette forme de communication est davantage utilisée par le département des Ressources Humaines lorsqu'elle doit faire passer les informations dites "classiques" à toute l'entreprise.

- La communication ascendante

Grâce à la culture américaine de cette entreprise (structure assez "plate", c'est-à-dire que la Direction est assez proche de ses employés et ouvriers), il est plus facile de s'adresser directement au Président, aux Directeurs ou aux Vice-Présidents. Nous pouvons donc aller frapper à leur porte sans problème et leur parler de ce qui dérange.

- La communication transversale

Elle s'opère bien évidemment entre les travailleurs des différents départements et cette dernière se fait généralement par téléphone, par Lotus Notes (mail, chat) ou en face à face. Cette forme de communication est utilisée lorsque les personnes ont

rapidement besoin d'un renseignement pour la réalisation de leurs tâches (demander le prix d'un élément pour un moteur, demander si la personne que l'on appelle a lu le mail qu'on lui a envoyé la veille, ...).

### 5.3 Le responsable de la communication interne chez Brunswick Marine in EMEA

Comme expliqué ci-dessus, chez Brunswick Marine in EMEA, le responsable de la communication interne fait partie du département des Ressources Humaines. C'est lui qui va se charger de véhiculer les informations concernant la vie de l'entreprise. Cela comprend:

- Les changements au sein de l'organisation (l'arrivée de nouveaux membres, les changements de positions d'autres, les invitations aux célébrations de départs à la retraite, ...).
- L'annonce de lancements de nouveaux produits.
- Des rappels d'ordre intérieur (ne pas fumer à l'extérieur des bâtiments sauf aux endroits prévus à cet effet, ...).
- Les emplois vacants.

Il y a deux ans, la communication interne n'était pas du ressort du département des Ressources Humaines. En effet, la personne responsable de la communication interne était l'Assistante de direction. Cette dernière transmettait donc également les diverses informations relatives à l'entreprise. Ce changement de responsable de communication interne a été effectué car d'autres tâches lui ont été confiées. De plus, le souhait du Président était de centraliser la communication interne au département des Ressources Humaines.

## 5.4 Les formations en matière de communication interne chez Brunswick Marine in EMEA

Dans cette entreprise, il n'y a pas de formations prévues en matière de communication interne. En effet, les travailleurs ne jugent pas cela nécessaire. Cependant, dans les enquêtes réalisées tous les trois ans par Brunswick Corporation dans toutes ses filiales (sur le management, les conditions de travail, ...), une partie est consacrée à la communication interne de l'entreprise. Il en ressort que la communication interne chez Brunswick Marine in EMEA est considérée comme étant "moyenne".

Des formations pourraient peut-être contribuer à l'amélioration de la communication interne.

## 5.5 Moyens traditionnels de communication interne

Les moyens traditionnels de communication interne les plus utilisés chez Brunswick Marine in EMEA sont le téléphone, les réunions et la parole.

Le téléphone est utilisé lorsque les informations à transmettre sont des informations courantes, par exemple des demandes de renseignements et de réponses (un prix, un numéro de série, le nom d'un client, ...).

Les réunions ("meetings" ou les "staff meetings") sont utilisées pour la transmission d'informations plus spécifiques, plus précises comme par exemple la réalisation de projet ou l'information relative au chiffre de ventes.

La communication "face to face" est aussi fortement présente chez Brunswick Marine in EMEA. En effet, il est plus facile d'obtenir des informations, des explications plus concrètes, plus précises en échangeant directement avec les gens.

La communication orale permet de s'assurer que le message est bien transmis et bien compris.

La communication "face to face" est privilégiée pour diffuser l'information aux ouvriers.

Chez Brunswick Marine in EMEA, le papier est de moins en moins utilisé pour communiquer en interne. En effet, les seuls documents encore utilisés sous format papier dans cette société sont les ordres du jour, les procès-verbaux et annexes des Conseils d'Entreprise. Ces documents sont affichés aux valves mais ne sont pas distribués.

Les documents papier sont également utilisés pour communiquer avec les ouvriers. Un petit mot est affiché aux valves pour les prévenir qu'un rassemblement aura lieu à la cafétéria à propos du règlement sur les vêtements de travail (le port des chaussures de sécurité, ...), par exemple.

## 5.6 Moyen informatique de communication interne

Chez Brunswick Marine in EMEA, le moyen informatique utilisé pour la communication interne est le mail et ce par le biais de Lotus Notes. Le choix pour ce logiciel découle de la décision de Brunswick Corporation.

Le mail est utilisé afin de communiquer avec les cadres et les employés à propos des demandes de renseignements et des réponses à celles-ci (demande de prix d'un moteur, demande d'envoi de documents, ...).

Il sert aussi de confirmation écrite, d'approbation. Par exemple, s'il y a un litige entre un distributeur et Brunswick Marine in EMEA et qu'il n'est pas possible de régler le problème autrement qu'en justice, il faut que le représentant légal de

Brunswick Marine in EMEA donne son accord. Après cela, l'avocat est contacté afin de régler ce litige au plus vite et dans les meilleures conditions.

Le mail est aussi utilisé afin de retransmettre des informations. Par exemple, lors de mon stage j'ai dû résumer des litiges. Afin de réaliser correctement cette tâche, mon maître de stage m'a retransmis tous les mails qui traitaient de cette affaire.

Cependant, certains mails ne sont destinés qu'aux cadres. Ceux-ci étant propriétaires de voitures de société, il faut, par exemple, les informer du changement des pneus de leurs voitures. Le responsable de la communication interne chez Brunswick Marine in EMEA va alors choisir d'envoyer l'information au groupe de contacts "cadres" qu'il a dans Lotus Notes.

## **6 Les problèmes de communication interne chez Brunswick Marine in EMEA**

Afin de bien cerner les problèmes de communication interne au sein de Brunswick Marine in EMEA, j'ai réalisé un questionnaire<sup>1</sup> destiné aux employés et aux ouvriers de l'entreprise, ainsi qu'une interview<sup>2</sup> auprès de la personne responsable de la communication interne chez Brunswick Marine in EMEA

### **6.1 Questionnaires et interview**

Les questionnaires ont été transmis à tous les travailleurs de chez Brunswick Marine in EMEA, c'est-à-dire à 190 personnes. J'ai bien pris soin de préciser dans l'introduction de mon questionnaire que les résultats ne seraient que purement statistiques et ne seraient utilisés qu'à des fins scolaires, afin de ne susciter aucune attente particulière chez les travailleurs. Sur ces 190 questionnaires envoyés aux employés et ouvriers, j'ai reçu 95 réponses. Cela me fait donc un taux de réponses de 50 % ce qui, selon les statistiques de réponses aux questionnaires chez Brunswick Marine in EMEA est un très bon résultat.

J'ai également interviewé le responsable de la communication interne chez Brunswick afin d'avoir une vue plus claire sur ce processus au sein de l'entreprise et sur les moyens de communication utilisés (traditionnels et informatiques), les différents types de réunions, les différents types de communications, ...

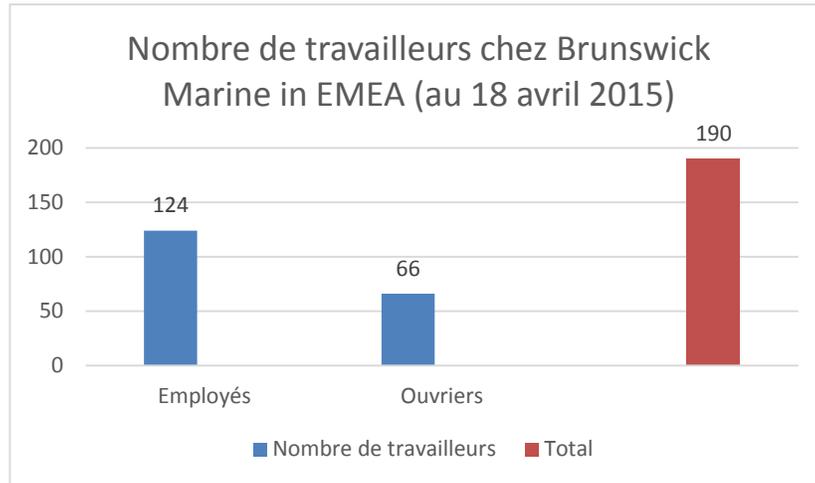
---

<sup>1</sup> Voir annexe n°7.

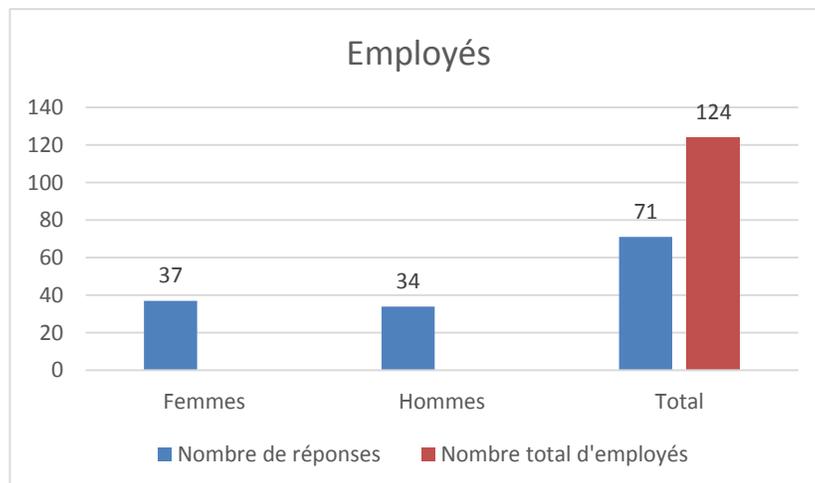
<sup>2</sup> Voir annexe n°8.

## 6.2 Résultats des questionnaires

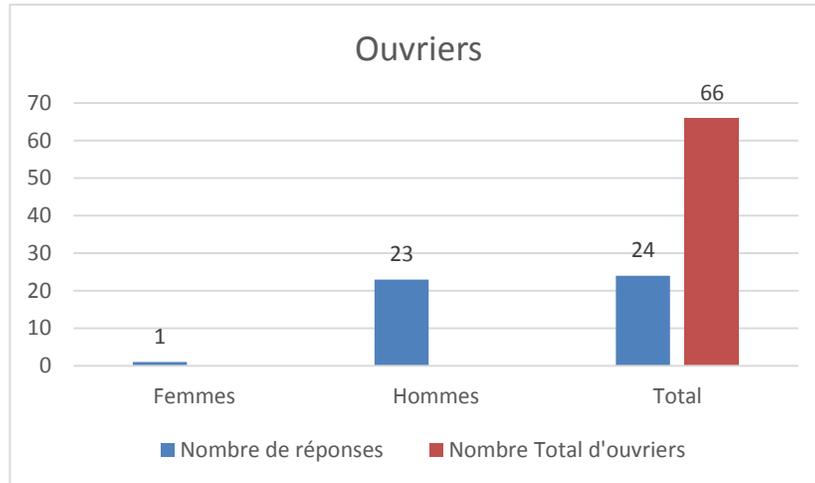
Les 190 questionnaires ont été envoyés à 124 employés et 66 ouvriers.



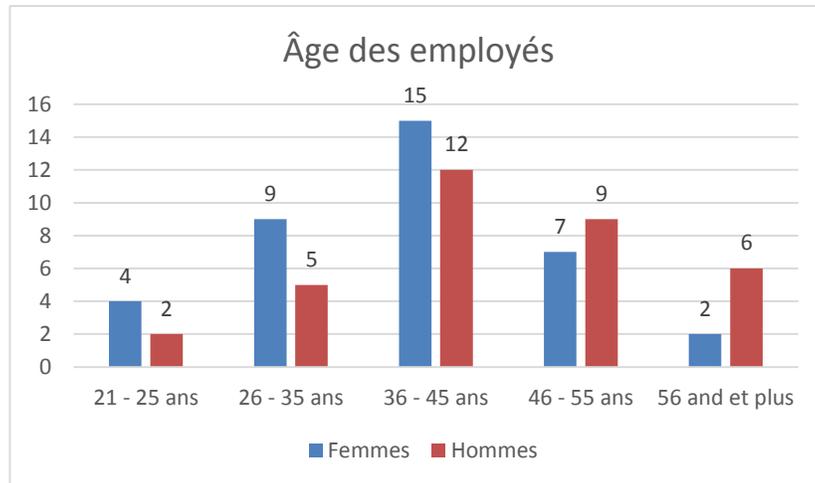
Plus de 50 % des employés ont répondu (71 réponses sur 124 questionnaires). Cela m'a permis d'avoir une bonne vue d'ensemble sur les difficultés de communication interne au sein de cette société et leurs causes.



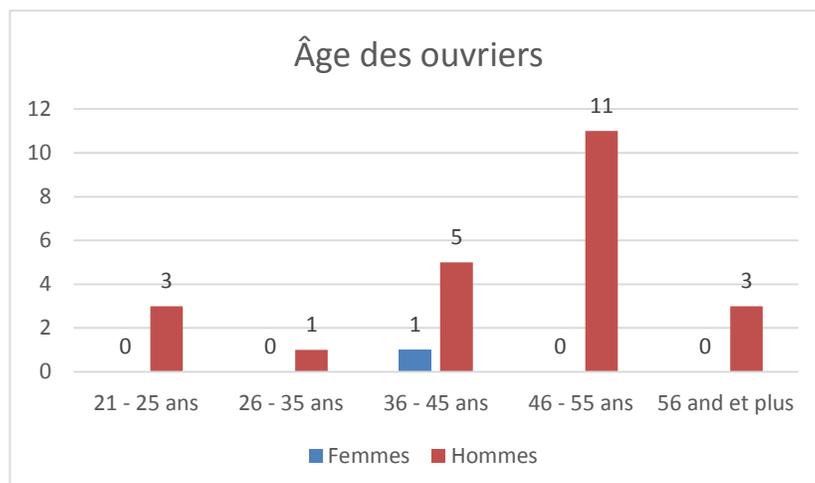
Par contre, seulement 36 % des ouvriers ont répondu (24 réponses sur 66 questionnaires). Ceci me permet d'avoir une vue d'ensemble sur ce que pensent les ouvriers mais il faut tout de même émettre une réserve sur les résultats.



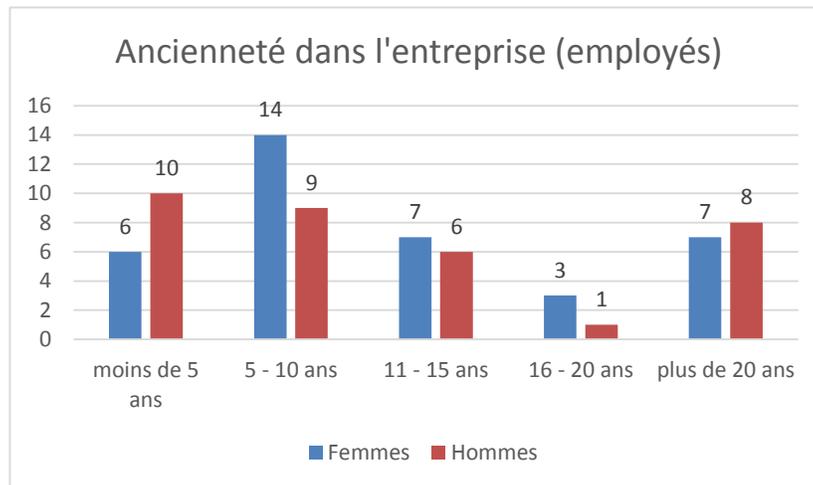
Après avoir analysé les réponses des 71 questionnaires complétés par les employés, j'ai pu constater que, sur un échantillon de 37 femmes et 34 hommes, l'âge de ces employés se situe entre 36 et 45 ans. Sur l'échantillon des personnes interrogées, la population qui travaille chez Brunswick Marine in EMEA est donc relativement jeune.



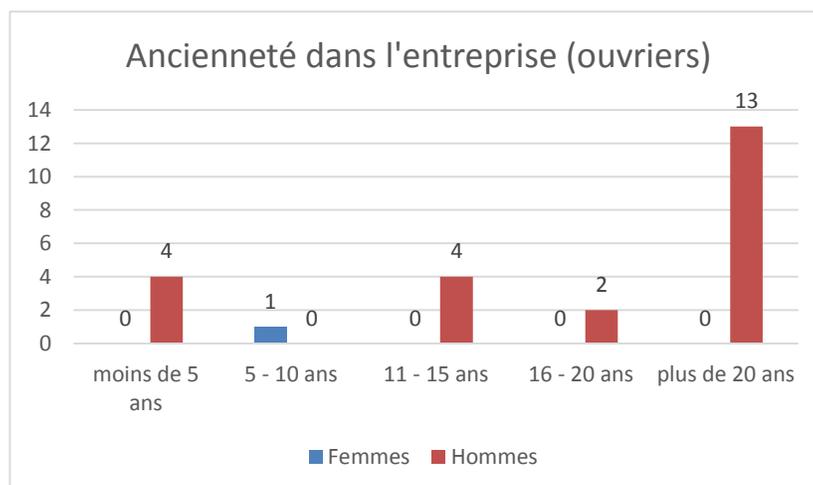
En ce qui concerne l'âge des ouvriers, sur un échantillon de personnes interrogées s'élevant à 24 (1 femme et 23 hommes), je constate qu'il se situe entre 46 et 55 ans. Les ouvriers sont plus âgés que les employés.



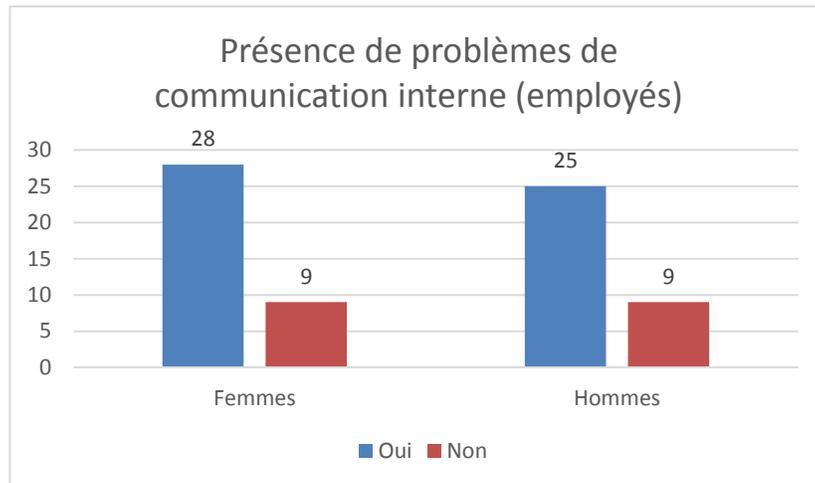
Pour ce qui est de l'ancienneté des employés, la majorité des personnes qui a répondu à ce questionnaire travaille chez Brunswick Marine in EMEA depuis 5 à 10 ans pour les femmes (14), et entre 0 et 10 ans pour les hommes (10 et 9).



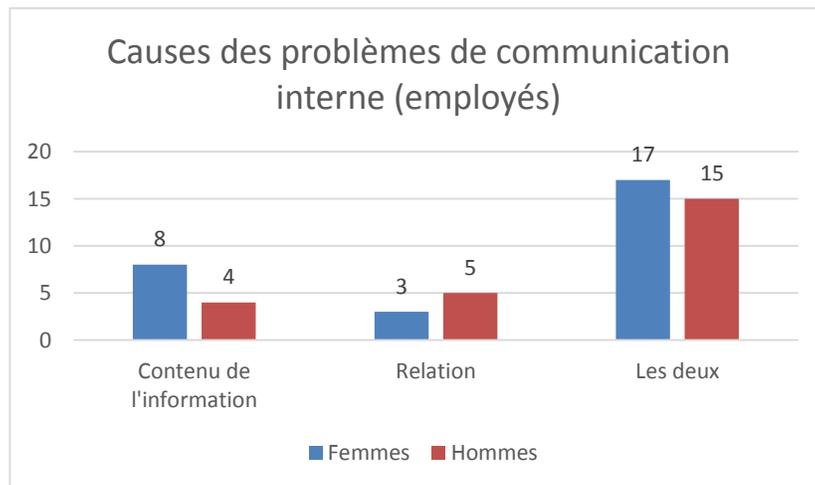
Selon mon enquête, les ouvriers travaillent chez Brunswick Marine in EMEA depuis plus longtemps que les employés. En effet, les ouvriers font partie des membres du personnel de l'entreprise depuis plus de 20 ans, dans la majorité des cas (13).



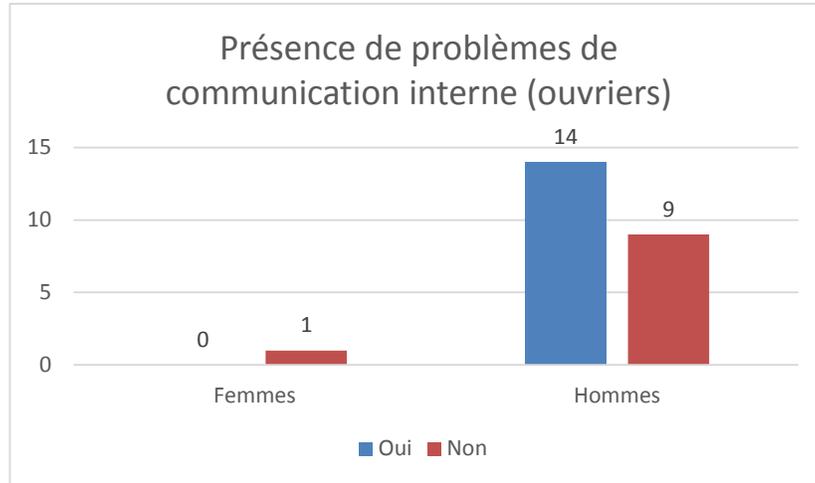
Concernant les difficultés de communication interne de l'entreprise, 28 dames et 25 hommes employés considèrent que des problèmes de communication interne existent chez Brunswick Marine in EMEA.



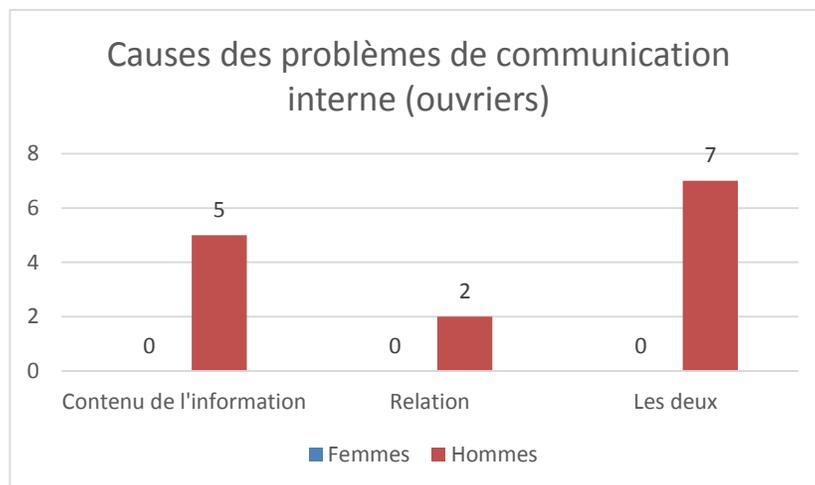
Selon ces employés, ces soucis de communication ont trait, pour une majorité de femmes (17) et d'hommes (15), au contenu de l'information et à l'aspect relationnel.



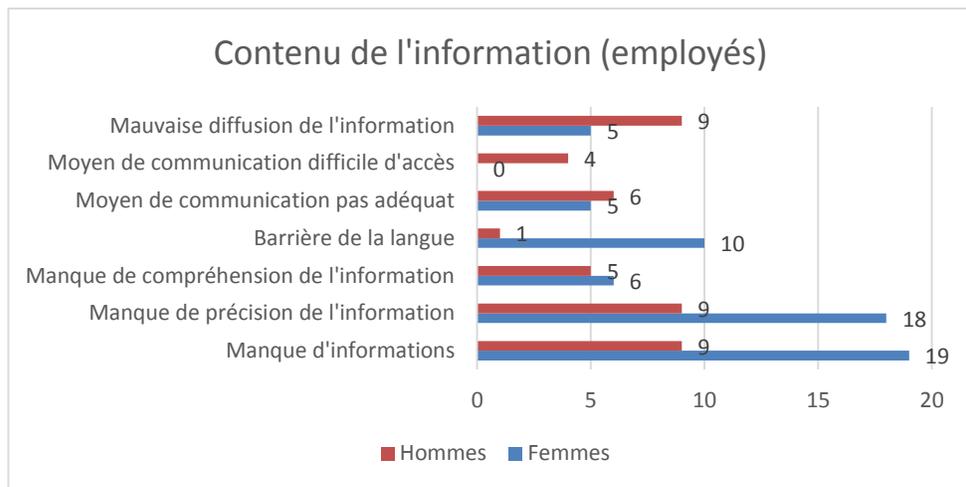
Au niveau des ouvriers, 14 hommes pensent que des problèmes de communication interne sont présents au sein de Brunswick Marine in EMEA.



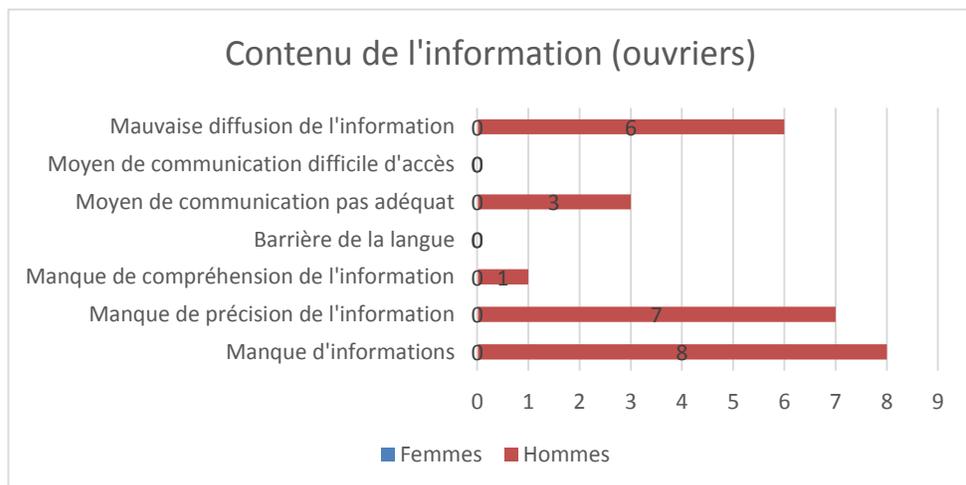
Selon ces travailleurs (7), les problèmes de communication interne au sein de cette entreprise relèvent à la fois du contenu de l'information et de la relation. Certains ouvriers (5) pensent que cela n'a trait qu'au contenu de l'information.



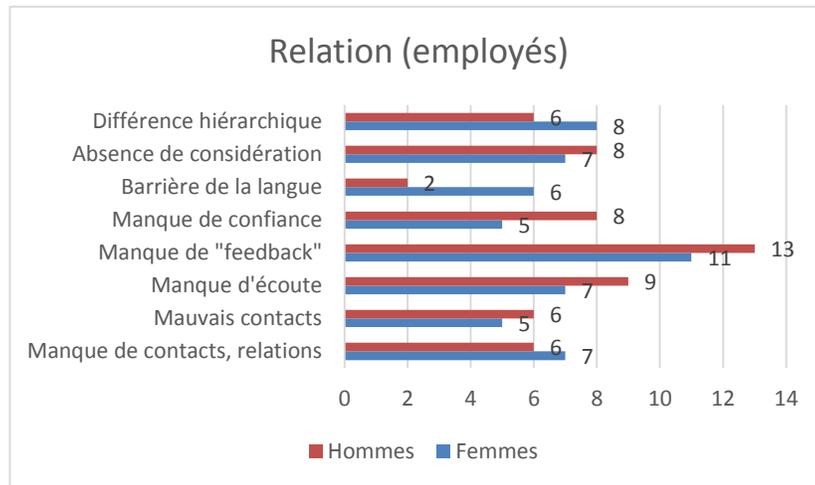
Les problèmes relevant du contenu de l'information sont dus, aussi bien chez les femmes que chez les hommes employés, au manque d'informations (19 femmes et 9 hommes) et au manque de précision de l'information (18 femmes et 9 hommes). Cependant, les femmes soulignent que la barrière de la langue est à l'origine de ces problèmes (10). Quant aux hommes, ils signalent comme autre raison, une mauvaise diffusion de l'information (9).



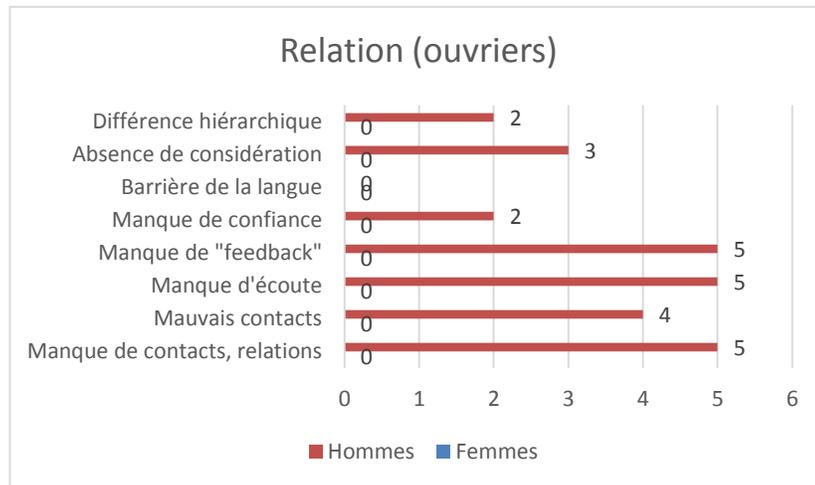
Pour les ouvriers, le manque d'informations (8), le manque de précision de l'information (7) ainsi que la mauvaise diffusion de l'information (6) sont également les principales causes des problèmes de communication interne chez Brunswick Marine in EMEA.



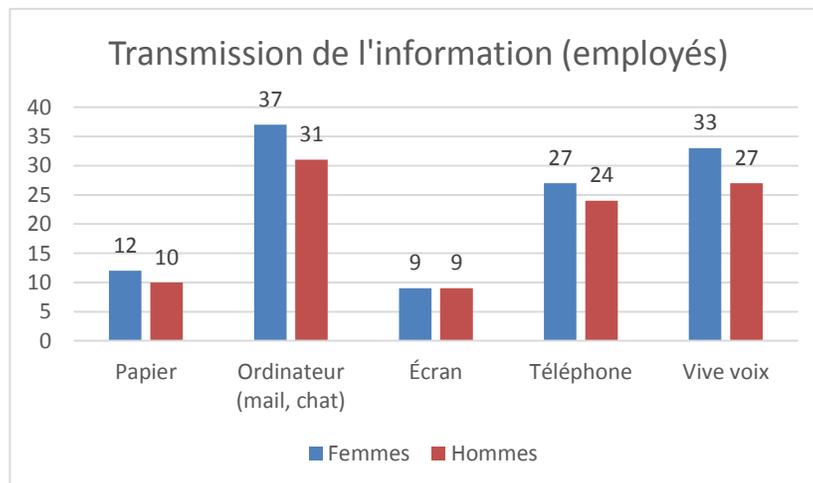
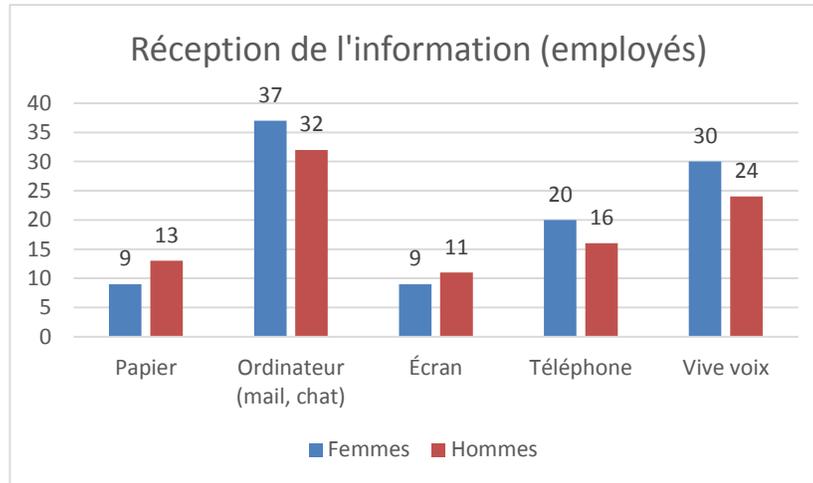
En ce qui concerne les problèmes qui portent sur l'aspect relationnel de la communication, les femmes ainsi que les hommes employés considèrent que ces derniers sont surtout liés à un manque de "feedback" (11 femmes et 13 hommes). La différence hiérarchique (8 femmes et 6 hommes), l'absence de considération (7 femmes et 8 hommes) et le manque de contacts et de relations (7 femmes et 6 hommes) sont également évoqués mais dans une moindre mesure. Pour les hommes, le manque de confiance (8) et le manque d'écoute (9) sont aussi des motifs causant des soucis de communication interne.



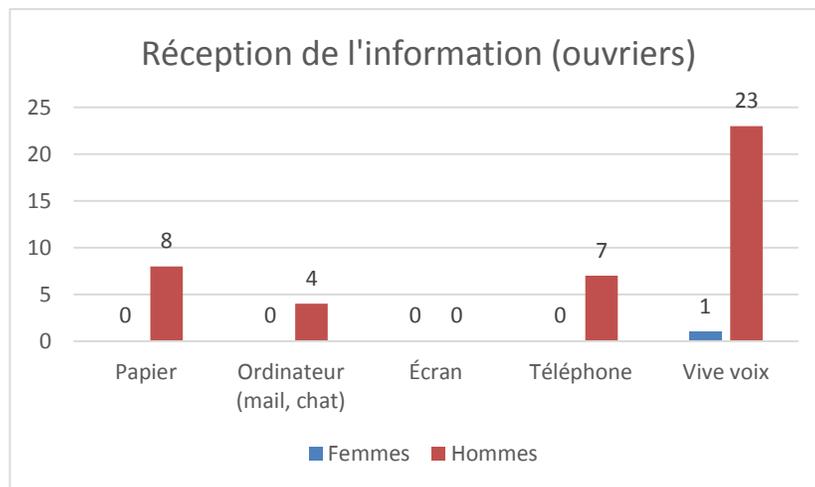
Chez les ouvriers, ce qui pose problème au niveau de la relation est le manque de contacts, de relations (5), le manque d'écoute (5) ainsi que le manque de "feedback" (5). Les mauvais contacts arrivent en deuxième position (4). L'absence de considération (3) est également mentionnée.



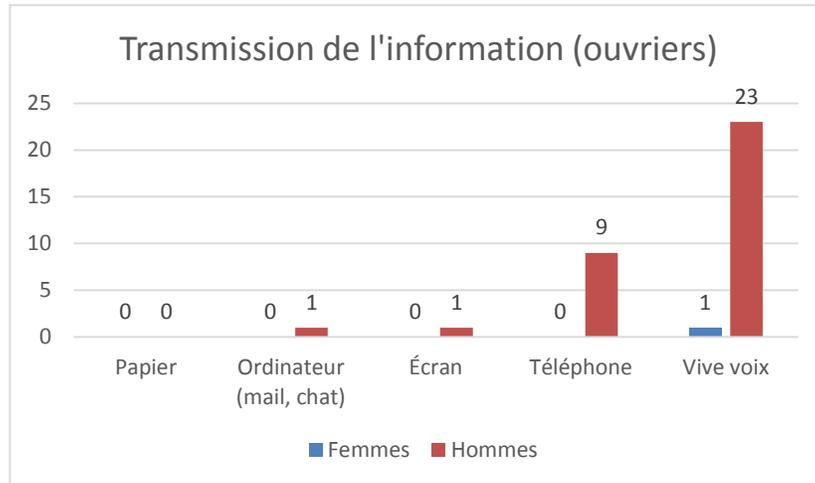
Pour diffuser l'information aux employés (la recevoir et la transmettre), les moyens les plus utilisés chez Brunswick Marine in EMEA sont d'abord l'électronique (les mails, le chat, ...), ensuite arrive la communication de vive voix et enfin la communication par téléphone. Il y a peu de communication par documents papier et par écran.



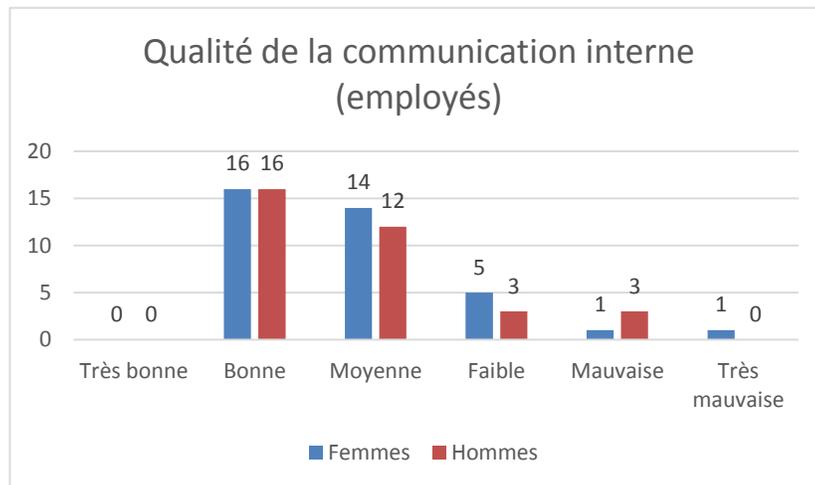
Quant aux ouvriers, ils utilisent les mêmes moyens de communication que les employés pour la réception et la transmission de l'information, mais à des échelles différentes. En effet, chez les ouvriers la communication de vive voix est la plus utilisée aussi bien lors de la réception de l'information que lors de sa transmission (24). Ensuite, les ouvriers mentionnent qu'ils reçoivent l'information par papier (8) ainsi que par téléphone (7). Etant donné qu'ils n'ont pas d'ordinateur personnel sur leur lieu de travail, ils recourent très peu à ce moyen de communication.



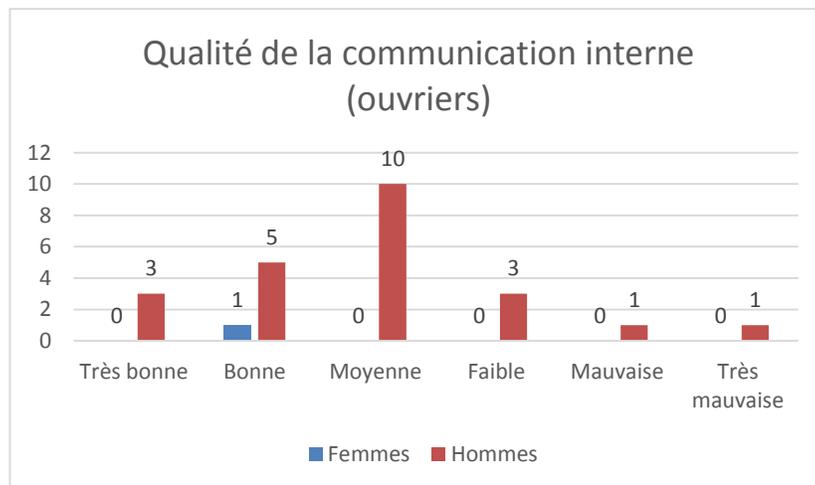
En ce qui concerne la transmission de l'information au sein de l'équipe des ouvriers, la communication de vive voix est, cette fois encore, la plus fréquente. Elle est suivie par la communication par téléphone (9).



Concernant la qualité de la communication interne au sein de Brunswick Marine in EMEA, les employés femmes et hommes la considèrent comme étant "bonne". Malgré cette appréciation positive, celle-ci n'est donc pas exempte de problèmes et peut toujours être améliorée.



Du point de vue des ouvriers, l'avis est différent. Ces derniers qualifient la communication interne chez Brunswick Marine in EMEA comme étant "moyenne" (10).



Grâce à ces graphiques, je remarque que les employés et les ouvriers ont des avis parfois semblables mais aussi divergents.

Ressemblances	Divergences
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés à communiquer en interne au niveau du contenu de l'information et de la relation.</li> <li>• Manque d'informations.</li> <li>• Manque de précision de l'information.</li> <li>• Manque de "feedback".</li> <li>• Absence de considération</li> <li>• Manque d'écoute.</li> <li>• Réception et transmission de l'information rarement par papier et par écran.</li> <li>• Transmission fréquente de l'information de vive voix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de réponses.</li> <li>• L'âge des employés et ouvriers.</li> <li>• L'ancienneté dans l'entreprise.</li> <li>• Mauvaise diffusion de l'information (ouvriers).</li> <li>• Regret d'une hiérarchie trop marquée (ouvriers).</li> <li>• Réception et transmission de l'information par ordinateur (employés).</li> <li>• Réception de l'information de vive voix (ouvriers).</li> <li>• Réception de l'information par téléphone (employés).</li> <li>• Transmission de l'information par téléphone (élevée chez les employés).</li> <li>• Qualité de la communication interne (bonne chez les employés et moyenne chez les ouvriers).</li> </ul>

En réponse à la question ouverte (cf. annexe n°8), une première difficulté de communication interne signalée par les employés est un problème interdépartemental. En effet, d'après les résultats, les différents départements ne communiquent pas assez entre eux. Les personnes d'un même département communiquent entre elles mais ne transmettent pas l'information aux autres départements qui en ont pourtant besoin pour exécuter convenablement les tâches demandées.

De plus, les employés regrettent que beaucoup trop d'informations leur soient transmises par mail. En effet, vu la quantité, ils ne les lisent pas tous ou en tous cas pas dans leur totalité et passent ainsi à côté d'informations essentielles.

Selon l'enquête menée auprès des ouvriers, il ressort que l'absence de "feedback" est la cause principale d'un manque de suivi de l'information.

D'après l'interview du responsable de communication interne, un problème d'individu est également à la base de difficultés lors de communications à l'interne. Certaines personnes (en majorité les cadres des différents départements) sont tellement focalisées sur leur chiffre d'affaires qu'ils en oublient presque de réunir leur équipe afin de faire le point sur ce qui va ou ne va pas. Les employés ne savent donc pas ce qu'il se passe dans leur département.

## 7 Conclusion

Tout au long de mon stage, je me suis interrogée sur le fait de savoir si la communication interne chez Brunswick Marine in EMEA était une réussite ou non. A cela, je répondrai que oui.

En effet, j'ai moi-même communiqué avec des employés et ouvriers et cela se passait toujours bien.

Néanmoins, j'ai pu me rendre compte de la complexité de ce processus à diverses facettes ainsi que de l'importance qu'a la communication actuellement.

Même si Brunswick Marine in EMEA est une PME dépendant de la maison mère Brunswick Corporation, tous les types et aspects de la communication sont présents: aussi bien les moyens classiques qu'informatiques.

À ce propos, le choix du moyen de communication informatique Lotus Notes revient à Brunswick Corporation, qui souhaite que chacune de ses filiales en fasse usage. Il en va de même pour la stratégie de communication et vraisemblablement pour le budget accordé à cette dernière.

Chez Brunswick Marine in EMEA, la communication interne est du ressort des Ressources Humaines mais cela n'a pas toujours été le cas. En effet, avant cette tâche incombait à l'assistante de direction.

Au sein de cette entreprise, il n'y a pas de formations en matière de communication interne mais bien des enquêtes de satisfaction tous les 2 à 3 ans.

La participation active à mon enquête et mon interview fait preuve d'une volonté de coopérer sur un sujet qui semble particulièrement important aux yeux des travailleurs.

Il en ressort ainsi que la communication interne est qualifiée le plus souvent de "bonne". Toutefois, je noterai la remarque des ouvriers qui eux, la considèrent comme "moyenne". À ce sujet, j'ai constaté que ces ouvriers sont en général plus âgés que les employés. Se pourrait-il donc que cet écart générationnel soit la cause de cette différence d'opinion?

En général, afin d'améliorer cette communication interne, voici les pistes que je propose:

- Il ressort de mes enquêtes que les travailleurs reçoivent, selon eux, trop d'emails et qu'ainsi il est difficile pour eux de distinguer l'essentiel du facultatif: travail, retraite, départ, ... Tout est posé sur le même pied d'égalité. Ne serait-il pas judicieux de limiter l'envoi d'emails à la réalisation simple des tâches en ayant un objet clairement défini?
- Concernant les informations n'ayant pas de lien direct avec les tâches à accomplir au travail, ne faudrait-il pas créer une "newsletter" que les travailleurs prendraient le temps de découvrir ou non, selon leur envie?
- Il semble évident que les travailleurs éprouvent l'envie de recevoir plus de "feedback" via des petites réunions ou rencontres avec leurs responsables. La fréquence varierait en fonction des tâches accomplies et/ou à accomplir.
- Enfin, des réunions interdépartementales devraient être programmées de manière plus régulière, afin que les travailleurs se sentent réellement impliqués dans le bon fonctionnement de leur entreprise.

Il va de soi que communiquer au sein d'une entreprise, au sein d'une famille, avec des inconnus relève de codes et de coutumes que nous apprenons à intégrer depuis notre plus jeune âge. Nos cultures, nos environnements, nos langues ne nous permettent pas toujours de nous comprendre; et même lorsque nous partageons ces mêmes codes et coutumes, nous ne parvenons pas toujours à comprendre l'Autre, à le respecter et à envisager sa différence. Ainsi, je terminerai par cette

citation de Françoise Dolto qui prend tout son sens à mes yeux suite au travail que j'ai réalisé:

*"Tout groupe humain prend sa richesse dans la communication, l'entraide et la solidarité visant à un but commun : l'épanouissement de chacun dans le respect des différences."*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DOLTO, Françoise, psychanalyste, [sans date]. Citations sur la communication interne, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.citations-francaises.fr/citation-sur-la-communication-interne>.

## 8 Bibliographie

### Sites internet

LAROUSSE, dictionnaire français. [sans date]. Communication [en ligne], [sans date]. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561>.

MAXICOURS, le n°1 du soutien scolaire sur internet. [sans date]. Informations et communication [en ligne], [sans date]. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/information-et-communication/1re-stg/204818.html>.

ST-HILAIRE France, 2005, mémoire. Les problèmes de communication en entreprise; information ou relation? [document PDF], [sans date] [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc308-999.pdf>.

Grhmaroc.over-blog.com [pseudonyme], guide ressources humaines, 2010. Les types de communication en entreprise [en ligne], posté le 2 juillet 2010. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://grhmaroc.over-blog.com/article-les-types-de-communication-en-entreprise-53306098.html>.

Guide des ressources humaines, [sans date]. La communication interne de l'entreprise [en ligne], posté le 30 mai 2012. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: [http://www.grh.ma/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66:la-communication-interne-de-lentreprise&catid=1:conseils-rh&Itemid=3](http://www.grh.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=66:la-communication-interne-de-lentreprise&catid=1:conseils-rh&Itemid=3).

CHAIMACHAIM [pseudonyme], 2012. Communication [en ligne], posté le 1<sup>er</sup> avril 2012. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.etudier.com/dissertations/Communication/364844.html>.

L'ADN, [sans date]. Communication externe [en ligne]. [sans date]. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.ladn.eu/definitions-marketing/communication-externe,48.html>.

STEPHANE [pseudonyme], 2014. Comment optimiser la communication externe d'une entreprise? [en ligne], posté le 23 septembre 2014. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://paranormale-entreprise.fr/comment-optimiser-communication-externe-dune-entreprise/>.

HARACHE, Christine, 2012. Le rôle facilitateur de l'assistante de direction [en ligne], posté le 9 janvier 2012. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.kalligo.com/rh/749-assistante-direction-role-facilitateur.htm>.

KLUWER, Walters, [sans date]. Formations: Développez vos compétences en communication interne [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <http://formations.wolterskluwer.be/fr/Training/OpenOpleidingen/157/CINTEFB.aspx>.

GILLES, Hélène, 2005. Yumai Consult, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015]. Disponible à l'adresse: <http://www.yumaiconsult.com/>.

FORMALIA, Talent Management, 2011. Notre expertise, révéler vos talents, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015].  
Disponible à l'adresse: <http://www.formalia.be/fr/>.

Assistance Scolaire Personnalisée, [sans date]. Communiquer à l'interne suffit-il à mobiliser?, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 12 avril 2015].  
Disponible à l'adresse: [http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/ressources-humaines-communication/reviser-le-cours/communiquer-a-l-interne-suffit-il-a-mobiliser-tstmgrhc\\_04](http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/ressources-humaines-communication/reviser-le-cours/communiquer-a-l-interne-suffit-il-a-mobiliser-tstmgrhc_04).

WIKIPEDIA, l'encyclopédie libre, [sans date]. International Business Machines, [en ligne] mis à jour le 9 avril 2015. [Consulté le 23 mai 2015].  
Disponible à l'adresse: [http://fr.wikipedia.org/wiki/International\\_Business\\_Machines](http://fr.wikipedia.org/wiki/International_Business_Machines).

Platine Communication, 2008. Dico du net, Exchange de Microsoft, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015].  
Disponible à l'adresse: <http://www.dicodunet.com/definitions/hebergement/exchange-de-microsoft.htm>.

NJOKY, Djob Pierre, 2008, mémoire. Mise en place d'un système de messagerie électronique: Cas du fonds de prévoyance militaire, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015].  
Disponible à l'adresse: [http://www.memoireonline.com/01/10/3072/m\\_Mise-en-place-dun-systeme-de-messagerie-electronique-Cas-du-fonds-de-prevoyance-militaire10.html](http://www.memoireonline.com/01/10/3072/m_Mise-en-place-dun-systeme-de-messagerie-electronique-Cas-du-fonds-de-prevoyance-militaire10.html).

OVH, [sans date]. Exchange 2013: la boîte mails professionnelle, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <https://www.ovh.com/fr/emails/hosted-exchange-2013/>.

ZORA3 [pseudonyme], 2015. Le travail collaboratif avec SharePoint, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.commentcamarche.net/faq/19494-le-travail-collaboratif-avec-sharepoint>.

GED, conseils comparatifs, [sans date]. SharePoint pour la gestion de documents, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <http://ged.prestataires.com/comparatifs/sharepoint-pour-la-gestion-de-documents>.

BRUSTEN, Julien, 2014. Méthode d'organisation et de gestion, le Cloud Computing, [document PDF], 2014. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: [https://elearning.helmo.be/pluginfile.php/90283/mod\\_resource/content/1/syllabus-ch8.pdf](https://elearning.helmo.be/pluginfile.php/90283/mod_resource/content/1/syllabus-ch8.pdf).

CHAPEAU, Jérôme, [sans date]. Les 4 typologies du Cloud. [en ligne]. Ivision, IT as a service, posté le 2 novembre 2013. [Consulté le 19 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.ivation.fr/les-4-typologies-du-cloud-computing/>.

Gestion du personnel – recrutement, [sans date]. Améliorer la communication au sein de l'entreprise. [en ligne] postée le 26 janvier 2012. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.petite-entreprise.net/P-3244-81-G1-ameliorer-la-communication-au-sein-de-l-entreprise.html>.

DATACENTER, [sans date]. Définition d'un data center, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.datacenter.fr/data-center-definition.php>.

iCloud, [sans date]. Apple – iCloud – Tout ce que vous aimez où que vous alliez. [en ligne]. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <https://www.apple.com/befr/icloud/>.

iCloud, [sans date]. iCloud: Qu'est-ce qu'iCloud? [en ligne]. Dernière modification le 23 février 2015. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: [https://support.apple.com/kb/PH2608?locale=fr\\_BE&viewlocale=fr\\_FR](https://support.apple.com/kb/PH2608?locale=fr_BE&viewlocale=fr_FR).

METRONEWS, 2015. Stockage en ligne: le comparatif des offres Cloud, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.metronews.fr/high-tech/stockage-en-ligne-le-comparatif-des-offres-cloud/mocE!p4U7EsVKSmlU/>.

BRUNSWICK CORPORATION, [sans date]. Brunswick Corporation [en ligne] mis à jour en 2015. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.brunswick.com/company/history/timeline.php#>.

WIKIPEDIA, the free encyclopedia, [sans date]. Brunswick Corporation [en ligne] mis à jour le 25 mars 2015. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: [http://en.wikipedia.org/wiki/Brunswick\\_Corporation](http://en.wikipedia.org/wiki/Brunswick_Corporation).

WIKIPEDIA, the free encyclopedia, [sans date]. Carl Kiekhaefer [en ligne] mis à jour le 21 août 2014. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: [http://en.wikipedia.org/wiki/Carl\\_Kiekhaefer](http://en.wikipedia.org/wiki/Carl_Kiekhaefer).

BOWLMOR, [sans date]. Bowlmor Lanes [en ligne]. [Consulté le 12 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.bowlmor.com/bowlmor-and-amf-bowling-worldwide-announce-completion-of-merger/>.

BRUNSWICK CORPORATION, [sans date]. Brunswick Corporation, [en ligne] mis à jour en 2015. [Consulté le 18 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.brunswick.com/company/#>.

BRUNSWICK CORPORATION, [sans date]. Brunswick Corporation, [document PDF] mis à jour en décembre 2014. [Consulté le 18 avril 2015].

Disponible à l'adresse: [http://www.brunswick.com/media/pdfs/factsheet\\_15.pdf](http://www.brunswick.com/media/pdfs/factsheet_15.pdf).

BRUNSWICK MARINE IN EMEA, [sans date]. Brunswick, [en ligne] mis à jour en 2015. [Consulté le 18 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.brunswick-marine.com/fr/company/the-group.aspx>.

OANDA Corporation, 1996-2015. Convertisseur de devises, [en ligne] mis à jour en 2015. [Consulté le 20 février 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.oanda.com/lang/fr/currency/convert/>.

WIKIPEDIA, l'encyclopédie libre [sans date]. Sterndrive, [en ligne] mis à jour le 26 septembre 2014. [Consulté le 18 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Sterndrive>.

BRUNSWICK MARINE IN EMEA, [sans date]. Brunswick, historique, [en ligne] mis à jour en 2015. [Consulté le 18 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.brunswick-marine.com/fr/company/history.aspx>.

ISO, [sans date]. ISO 9001:2000 Système de Management de la qualité – exigences [en ligne], [sans date]. [Consulté le 18 avril 2015].

Disponible à l'adresse: [http://www.iso.org/iso/fr/catalogue\\_detail?csnumber=21823](http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=21823).

BRUNSWICK MARINE IN EMEA, [sans date]. Brunswick, à notre sujet, [en ligne] mis à jour en 2015. [Consulté le 18 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.brunswick-marine.com/fr/company/about-us.aspx>.

BRUNSWICK MARINE IN EMEA, [sans date]. Brunswick, le groupe, [en ligne] mis à jour en 2015. [Consulté le 18 avril 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.brunswick-marine.com/fr/company/the-group.aspx>.

WIKIPEDIA, l'encyclopédie libre [sans date]. Communauté des États indépendants, [en ligne] mis à jour le 12 janvier 2015. [Consulté le 18 avril 2015].

Disponible à l'adresse: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Communaut%C3%A9\\_des\\_%C3%89tats\\_ind%C3%A9pendants#.C3.89tats\\_participant\\_aux\\_activit.C3.A9s\\_de\\_la\\_CEI](http://fr.wikipedia.org/wiki/Communaut%C3%A9_des_%C3%89tats_ind%C3%A9pendants#.C3.89tats_participant_aux_activit.C3.A9s_de_la_CEI).

DOLTO, Françoise, [sans date]. Citation sur la communication interne, [en ligne], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.citations-francaises.fr/citation-sur-la-communication-interne>.

## Livres

LEHNISCH, Jean-Pierre, 1985, "Que sais-je? La communication dans l'entreprise", 7<sup>e</sup> éd., Paris, Presses Universitaires de France, mis à jour en février 2011, ISBN 978-2-13-058654-8.

D'ALMEIDA, Nicole, LIBAERT Thierry, 2014, "La communication interne des entreprises", 7<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod, pp. 1-10, ISBN 978-2-10-071106-2.

DÉCAUDIN, Jean-Marc, IGALENS, Jacques et WALLER, Stéphane, 2013, "La communication interne: stratégies et techniques", 3<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod, pp. 1-18, ISBN 978-2-10-059887-8.

DOUSSY, Madeleine, 2009, "Communication: BTS Assistant de Gestion PME-PMI 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> années", Paris, Nathan Technique, ISBN 978-2-09-160623-1.

## Images

Illustration n°1:

SFU, [sans date], Introduction à la linguistique 1, Le schéma de la communication de Jakobson, [image], [sans date]. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: [http://www.sfu.ca/fren270/semiologie/page2\\_2.html](http://www.sfu.ca/fren270/semiologie/page2_2.html).

Illustration n°2:

AUTEUR, [sans date]. 03-06 motivation [en ligne]. publié le 7 août 2011. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <https://fernandtena.wordpress.com/2011/08/07/harcelement-strategique-ou-la-nouvelle-gestion-des-ressources-humaines/03-16-motivation-3/>.

Illustration n°3:

LEYNES, Eunice, le 5 octobre 2011. Listen, feel and see [en ligne]. MGA Papan-sense. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <http://papansense.tumblr.com/>.

Illustration n°4:

WIKIPEDIA, l'encyclopédie libre [sans date]. Brunswick Corporation, history, [en ligne] mis à jour le 25 avril 2015. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: [http://en.wikipedia.org/wiki/Brunswick\\_Corporation#mediaviewer/File:Brunswick,\\_John\\_Moses-Portrait\\_2.jpg](http://en.wikipedia.org/wiki/Brunswick_Corporation#mediaviewer/File:Brunswick,_John_Moses-Portrait_2.jpg).

Illustration n°5:

BRUNSWICK CORPORATION, [sans date]. Brunswick Corporation, [en ligne] mis à jour en 2015. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.brunswick.com>.

Illustration n°6:

BRUNSWICK CORPORATION, [sans date]. Primary locations, [en ligne] mis à jour en 2015. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <http://www.brunswick.com/company/worldwide/primarymanufacturing.php>.

Illustration n°7:

WIKIPEDIA, l'encyclopédie libre [sans date]. Brunswick Marine, [en ligne] mis à jour le 25 avril 2015. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Brunswick\\_Marine#/media/File:BrunswickMarineEMEA.gif](http://fr.wikipedia.org/wiki/Brunswick_Marine#/media/File:BrunswickMarineEMEA.gif).

## 9 Annexes

### Liste des Annexes

Annexe n°1: Interview de Yohan TOMSON, informaticien chez Brunswick Marine in EMEA.

Annexe n°2: Localisation de Brunswick Corporation, États-Unis.

Annexe n°3: Localisation de Skokie, États-Unis.

Annexe n°4: Localisation de Mercury Marine à Fond-du-Lac, États-Unis.

Annexe n°5: Localisation de Suzhou, Chine.

Annexe n°6: Localisation de Komagane, Japon.

Annexe n°7: Localisation de Petit-Rechain, Belgique.

Annexe n°8: Questionnaire destinés aux employés et aux ouvriers.

Annexe n°9: Interview d'Éric PIERRE, responsable de communication interne chez Brunswick Marine in EMEA.

## Documents annexés

Annexe 1

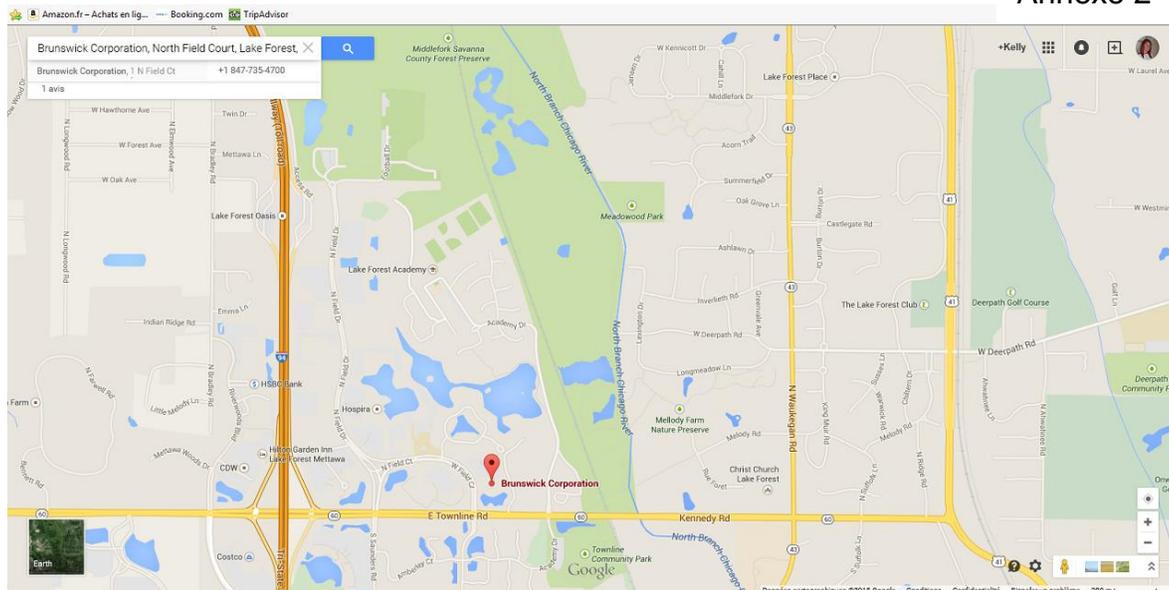
Questionnaire sur l'utilisation de l'informatique chez  
Brunswick Marine in EMEA

- 1) Qu'est-ce qu'*IBM Lotus Notes*?  
IBM Lotus Notes (nouveau nom) est un logiciel de travail « collaboratif », pour gérer les projets, les mails et les échanges d'informations autour d'une base commune.
  
- 2) Peut-on dire qu'*IBM Lotus Notes* fait partie du Cloud Computing?  
Si oui, pourquoi?  
Si non, pourquoi?  
IBM Lotus Notes est le logiciel qui te permet de te connecter à ta boîte mail ou aux différentes applications, qui sont stockés chez Brunswick. Donc, non, il ne fait pas partie du Cloud Computing.
  
- 3) Pourquoi avez-vous choisi d'utiliser *IBM Lotus Notes* chez BME?  
Décision de l' Headquarter IT Brunswick aux US.
  
- 4) Quels sont les avantages et les inconvénients (quelques-uns) d'*IBM Lotus Notes*?  
Dans un seul programme, tu peux gérer tes emails/agenda et des applicatifs « workflow » très facilement réalisables.  
Le principal argument de Lotus Notes, c'est bien sûr sa capacité à traiter un gros volume d'informations (mails, fichiers, ...) !  
Pas d'inconvénients en particuliers.
  
- 5) Savez-vous s'il existe des logiciels de communication interne qui n'utilisent pas le Cloud Computing?

Si oui, lesquels?

Oui, mais impossible de les lister vu la quantité.

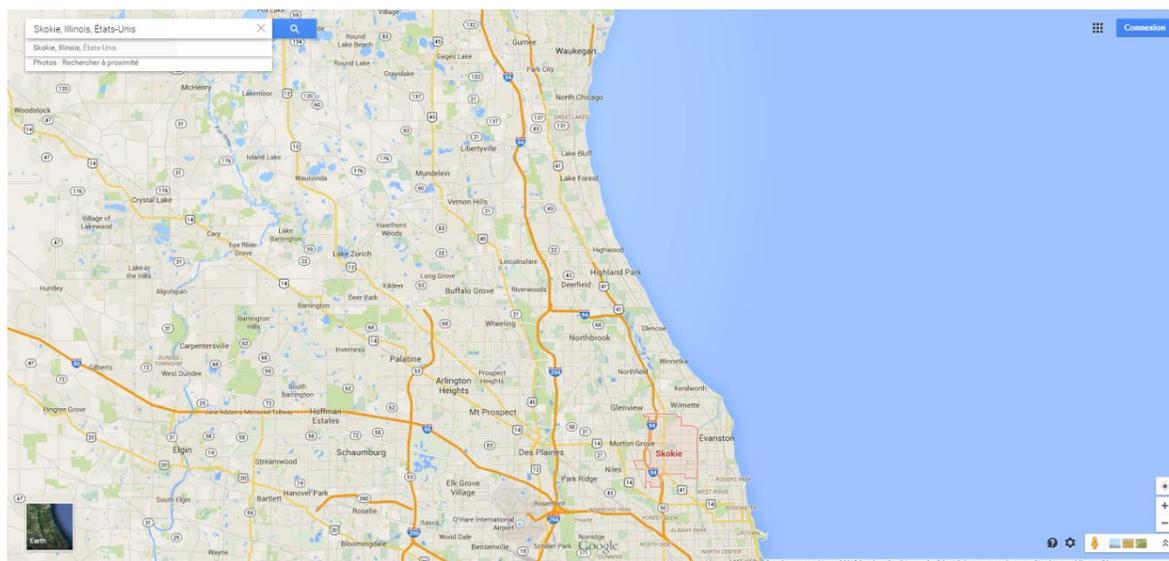
(Lotus Notes, Microsoft Exchange, etc,.....).



GOOGLE MAPS, [sans date], Brunswick Corporation, États-Unis, [en ligne].

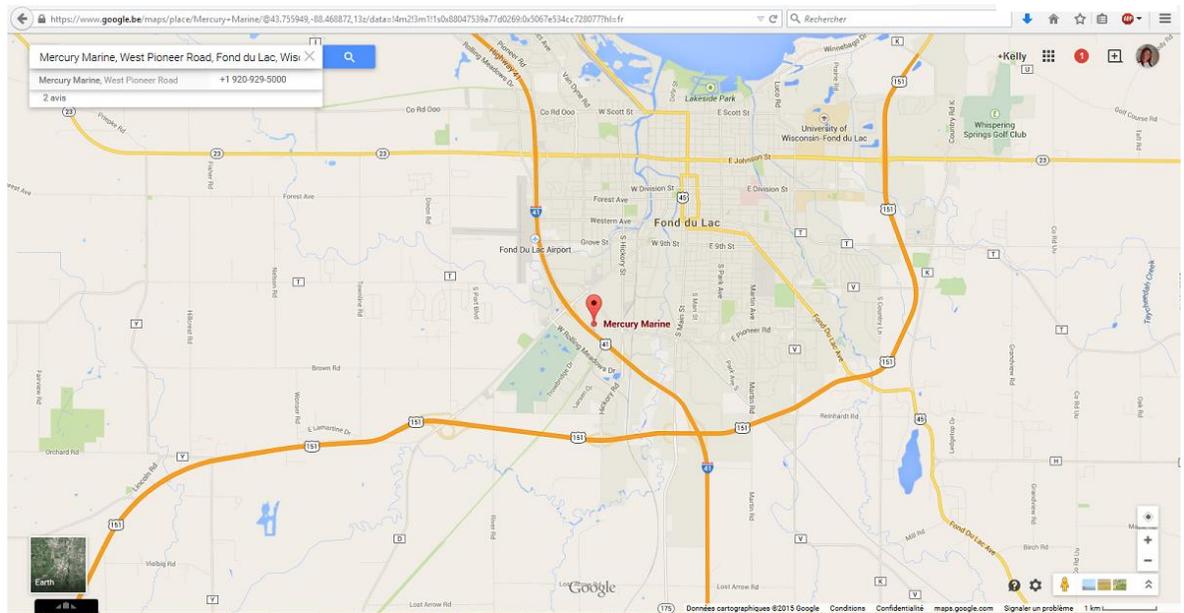
[Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <https://www.google.be/maps/place/Brunswick+Corporation/@42.2488966,-87.8833252,15z/data=!4m2!3m1!1s0x880f950bfe3836fb:0xd940906b2c6b327f?hl=fr>.



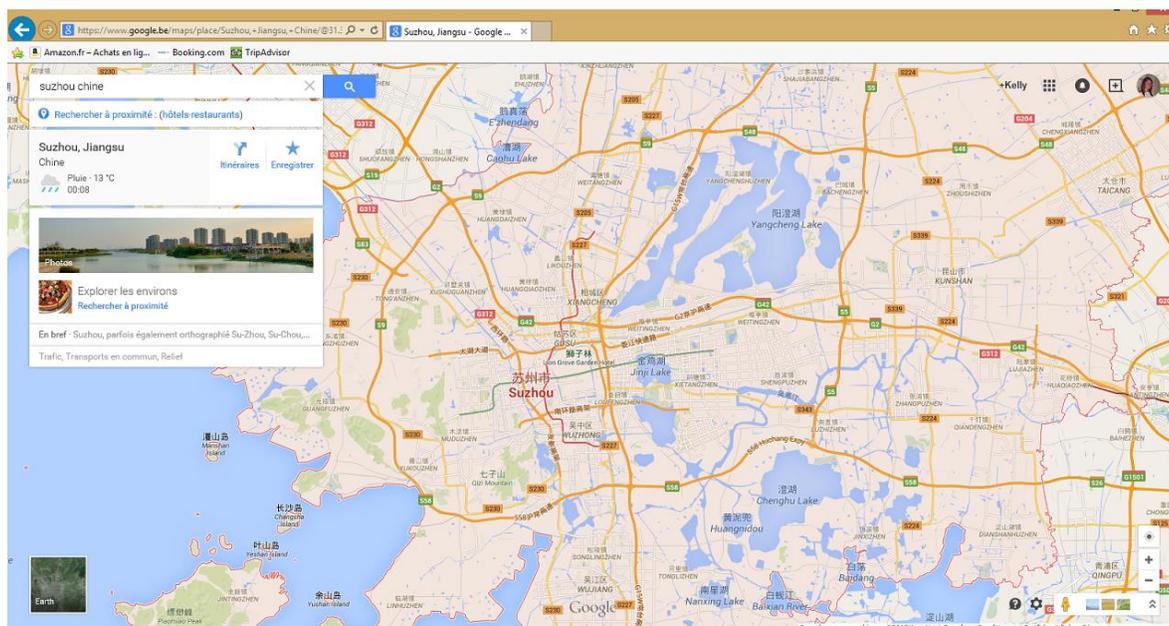
GOOGLE MAPS, [sans date], Skokie, Illinois, États-Unis, [en ligne]. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <https://www.google.be/maps/place/Skokie,+Illinois,+%C3%89tats-Unis/@42.1758799,-87.8186214,11z/data=!4m2!3m1!1s0x880fb800542e2ebd:0xcf94f7a408134f2f>.



GOOGLE MAPS, [sans date], Mercury Marine, États-Unis, [en ligne]. [Consulté le 23 mai 2015].

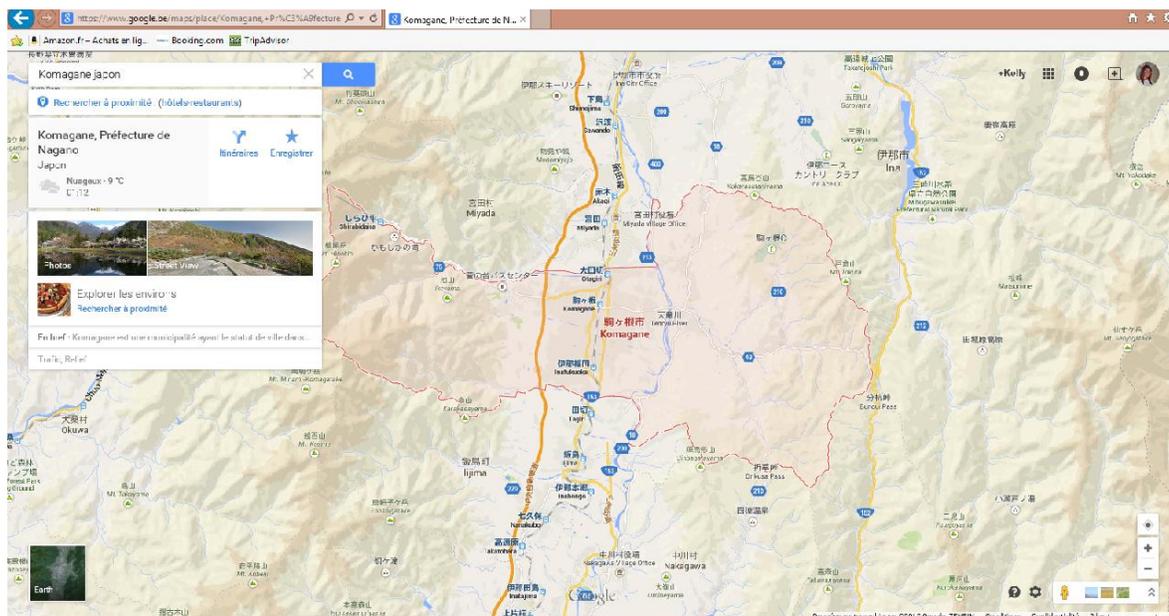
Disponible à l'adresse: <https://www.google.be/maps/place/Mercury+Marine/@43.755949,-88.468872,13z/data=!4m2!3m1!1s0x88047539a77d0269:0x5067e534cc728077?hl=fr>.



GOOGLE MAPS, [sans date], Suzhou, Chine, [en ligne]. [Consulté le 23 mai 2015].

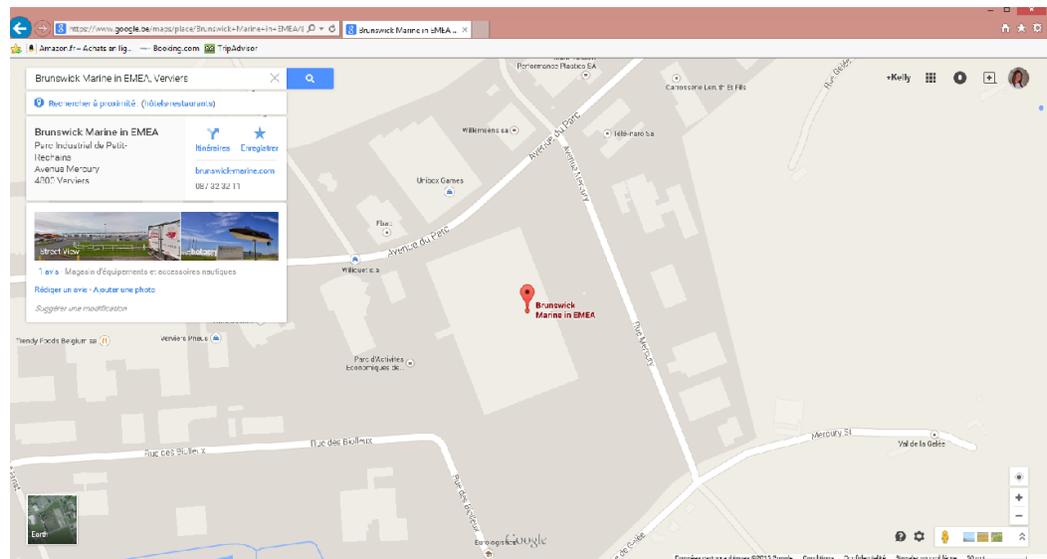
Disponible à l'adresse: <https://www.google.be/maps/place/Suzhou,+Jiangsu,+Chine/@31.3283482,120.6443024,11z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x35b3a0d19bd25e07:0x21e57f85bd766004?hl=fr>.

## Annexe 6



GOOGLE MAPS, [sans date], Komagane, Japon, [en ligne]. [Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <https://www.google.be/maps/place/Komagane,+Pr%C3%A9fecture+de+Nagano,+Japon/@35.7243387,137.9337296,12z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x601c8d4dc9d3541f:0x3b05b96479e2d410?hl=fr>.



GOOGLE MAPS, [sans date], Brunswick Marine in EMEA, Belgique [en ligne].

[Consulté le 23 mai 2015].

Disponible à l'adresse: <https://www.google.be/maps/place/Brunswick+Marine+in+EMEA/@50.624167,5.840391,17z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x47c08c7b7a0517e1:0x8ae5aef3f88b027?hl=fr>.

Questionnaire sur les problèmes de communication interne en entreprise

Bonjour à toutes et à tous.

Dans le cadre de mon TFE qui porte sur la communication interne, j'ai rédigé un questionnaire (12 questions) sur les éventuelles difficultés à communiquer en interne qui pourraient exister au sein de cette société.

Ce questionnaire est anonyme et les résultats ne seront utilisés qu'à des fins scolaires et statistiques.

Merci à toutes et à tous de votre participation.

1) Vous êtes:

Homme

Femme

2) Vous avez entre:

21 et 25 ans

26 et 35 ans

36 et 45 ans

46 et 55 ans

56 ans et plus

3) Vous êtes:

employé

ouvrier

4) Depuis combien de temps travaillez-vous chez Brunswick Marine in EMEA?

- moins de 5 ans
- entre 5 et 10 ans
- entre 11 et 15 ans
- entre 16 et 20 ans
- plus de 20 ans

5) Constatez-vous des difficultés de communication au sein de BME?

- Oui → passez à la question 6
- Non → Ne répondez pas aux questions 6, 7 et 8.

6) Les difficultés de communication sont-ils du ressort de:

- contenu de l'information → allez à la question 7
- l'aspect relationnel → allez à la question 8
- les deux → allez aux questions 7 et 8

7) Les difficultés de communication interne relevant du contenu de l'information sont dues (plusieurs réponses sont possibles):

- à un manque d'informations
- à un manque de précision de l'information
- à un manque de compréhension de l'information
- à la barrière de la langue
- à un moyen de communication pas adéquat
- à un moyen de communication difficile d'accès
- à une mauvaise diffusion de l'information (déformation du message transmis à la base)

autre:

.....

8) Les difficultés de communication interne relevant de l'aspect relationnel sont dues  
(plusieurs réponses possibles):

- au manque de contacts, relations
- à de mauvais contacts relationnels
- à un manque d'écoute
- à un manque de feedbacks
- à un manque de confiance
- à la barrière de la langue
- à une absence de considération
- à une différence hiérarchique

autre:

.....

9) Comment vous sont transmises les informations? (plusieurs réponses possibles)

- par écrit (papier)
- par ordinateur (mail, chat, ...)
- par écran
- par téléphone
- de vive voix

10) Comment transmettez-vous l'information? (plusieurs réponses possibles)

- par écrit (papier)
- par ordinateur (mail, chat, ...)
- par écran

par téléphone

de vive voix

11) De manière générale, la communication interne au sein de BME est:

très bonne

bonne

moyenne

faible

mauvaise

très mauvaise

12) Quelle(s) solution(s) souhaiteriez-vous apporter au(x) problème(s) de communication interne chez BME?

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

**Merci de votre participation!**

Interview du responsable de la communication interne chez  
Brunswick Marine in EMEA

- 1) Quel(s) moyen(s) traditionnel(s) de communication (téléphone, réunions, entretiens, informations sous format papier) est/sont utilisé(s) chez Brunswick Marine in EMEA? Pour quelle(s) raison(s)? Dans quel(s) but(s)?
- 2) Quel(s) moyen(s) informatique(s) de communication est/sont utilisé(s) chez Brunswick Marine in EMEA? Pour quelle(s) raison(s)? Dans quel(s) but(s)?
- 3) Comment l'information circule-t-elle **principalement**?
  - oralement (réunions, face-to-face, ...)? Pour quelle(s) raison(s)? Dans quel(s) but(s)? Pour quelle communication?
  - sur papier (lettres, notes de service, ...)? Pour quelle(s) raison(s)? Dans quel(s) but(s)? Pour quelle communication?
  - par l'informatique (utilisation de plateforme? Newsletter? Mails? Service de stockage comme Dropbox? → Si oui, lesquels et pour quelle(s) raison(s)? Dans quel(s) but(s)? Pour quelle communication?
- 4) Dans quel(s) cas une forme/un outil/ un type bien précis de communication est-il choisi? Pour quelle(s) situation(s)? A quelle fréquence? Dans quelle(s) proportion(s)? (+ chiffres et pourcentages à l'appui et évolution si possible)
- 5) Quelle est la nature des communications (nouveaux produits?, réunions?, ...)?
- 6) Existe-t-il une différence entre la nature des communications destinées aux ouvriers et aux employés?
- 7) Existe-t-il une différence dans la façon dont est véhiculée l'information selon qu'il s'agit des cadres, des employés, des ouvriers? Si oui, laquelle et pourquoi?
- 8) Existe-t-il des problèmes relationnels lors de la communication? Si oui, de quel type? Comment tentez-vous d'y remédier?

- 9) Pourquoi utilisez-vous LinkedIn?
- 10) LinkedIn joue-t-il un rôle au niveau de la communication interne chez Brunswick Marine in EMEA? Si oui, lequel?
- 11) Utilisez-vous d'autres réseaux sociaux? Si oui, lesquels et pourquoi?
- 12) Existe-t-il des différences pour contacter les cadres? Les employés? Les ouvriers?
- 13) Organisez-vous des enquêtes de satisfaction concernant la communication interne? Si oui, à quelle fréquence? Avec quels résultats?
- 14) Existe-t-il des formations au sein ou en dehors de l'entreprise en vue de faciliter la communication interne? Si oui, lesquelles (noms)? En quoi consistent-elles? Pour qui (cadres, employés, ouvriers)? Quel(s) en est/sont le(s) objectif(s)? Quels en sont les résultats?
- 15) Quelles sont les principales difficultés rencontrées en communication interne?
- 16) Quelle est l'évolution de la communication interne chez Brunswick Marine in EMEA? Suite à quels éléments/événements la communication évolue-t-elle ou a-t-elle évolué? Pourquoi n'est-ce plus l'Assistante de direction qui s'occupe de la communication interne?