



UNIVERSITE MOULUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de master en Science de gestion

Spécialité: Gestion des Ressources Humaines

Thème

***La communication interne comme moyen de cohésion
au sein de l'entreprise
Cas de la direction régionale de la S.A.A Tizi-Ouzou***

Réalisé par :
SELMANE Yacine
HAMIDANI Ali

Encadré par :
M^{me} SI MANSOUR Farida

Devant le jury composé de :

Présidente : M^{me} KOLLI-BEN MANSOUR Sonia, MCA, UMMTO.

Rapporteur : M^{me} SI MANSOUR Farida, MCB, UMMTO.

Examinatrice : M^{me} ANNANE-BELKIS Souhila, MAA, UMMTO.



Promotion 2022/2023

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à exprimer nos sincères remerciements à DIEU, le tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et surtout la santé qui nous ont étaient très UTILES tout au long de notre parcours.

*Nous tenons à adresser nous vifs remerciements à notre promotrice **Mme SI MANSOUR Farida** pour sa précieuse aide, son orientation dans la réalisation de ce modeste travail.*

Nos remerciements s'adressent aussi aux enseignants et tout le personnel du département des sciences de gestion pour leur suivi et leur aide tout au long de notre cursus universitaire.

*Nous adressons nos remerciements les plus sincères à la Directrice de la SAA de Tizi-Ouzou (direction régionale) **Mme KASRI Assira** de nous avoir donné l'occasion de réalisernotre travail de terrain, particulièrement le chef de service du personnel **OUMOUADENE.Omar** pour leur accueils, orientations et soutiens.*

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A Dieu, en qui j'ai toujours crus en qui je croirai toujours

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de nos études,

*A mes chères sœurs **Fariza, Kahina, Sonia**, et autres pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,*

*A mes chers frères **Youcef, Hakim**, et autres pour leur appui et leur encouragement,*

A toutes nos familles, pour leur soutien tout au long de notre parcours universitaire.

A tous mes amis et toutes les personnes qui me sont chères.

A toutes personnes qui m'ont encouragé ou aidé au long de mes études.

A tous les gens que j'aime sans exception.

Yacine

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

*Aux deux êtres les plus chères au monde, « mon père » et « ma mère », source
intarissable d'amour, de tendresse que dieu les protège et les entoure de sa
bénédiction .*

*A mes chères sœurs **Sabiha**, **Sarah** et mon chère frère **Ouali**.*

*A celui qui a toujours été présent, qui m'a toujours soutenu et encouragé à
aller de l'avant, **MERCI** infiniment*

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos
vœux, et le fruit de votre soutien...
Merci beaucoup*

Ali

Liste des abréviations

CI : communication interne

Ibid: Dans le même ouvrage, dans le même passage d'un ouvrage déjà cité

Op.Cit : ouvrage déjà citée

SAA : Société National D'assurance

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Processus de transmission de l'information de SHANNON et WEAVER	08
02	Boule de feedback de WIENNER	09
03	Le processus de la communication	13
04	Les dimensions de la communication	18
05	L'organigramme de la SAA	69

Liste des tableaux

N°	Titre	page
01	Les cinq questions de LASSWELL pour analyser les médias	11
02	Choix de mode de communication	21
03	Les chemins de la communication interne	35
04	La répartition de l'échantillon selon le sexe	80
05	La répartition de l'échantillon par âge	81
06	La répartition de l'échantillon par années d'expériences professionnelle	82
07	L'existence d'une politique de communication interne	83
08	Jugement des enquêtés sur la satisfaction de leurs communication interne	84
09	La signification de la communication interne	85
10	Les moyens les plus préférables par les salariés	86
11	Les moyens de communication interne les plus utilisés au sein de SAA	88
12	L'impact de la communication interne sur l'accomplissement des tâches	90
13	Retards dans la diffusion d'informations	91
14	La complémentarité des moyens de communication	92
15	L'influence de la communication interne sur la motivation des salariés	93
16	L'influence des actions de la communication interne sur l'implication des salariés	94
17	L'impact des moyens et de la politique de communication interne sur les relations entre les collègues	95
18	L'influence de la complémentarité des moyens de communication interne sur la cohésion des salariés	96
19	Les éléments favorisant l'unité entre les salariés	97
20	La contribution de la bonne communication interne à la solidarité entre les salariés	99
21	Difficultés de communication	100
22	La relation entre la communication interne et la cohésion	101

Liste des graphes

N°	Titre	page
01	La répartition de l'échantillon selon le sexe	80
02	La répartition de l'échantillon par âge	81
03	La répartition de l'échantillon par années d'expériences professionnelle	82
04	L'existence d'une politique de communication interne	83
05	Jugement des enquêtés sur la satisfaction de leurs communication interne	84
06	La signification de la communication interne	85
07	Les moyens les plus préférables par les salariés	86
08	Les moyens de communication interne les plus utilisés au sein de SAA	88
09	L'impact de la communication interne sur l'accomplissement des tâches	90
10	Retards dans la diffusion d'informations	91
11	La complémentarité des moyens de communication	92
12	L'influence de la communication interne sur la motivation des salariés	93
13	L'influence des actions de la communication interne sur l'implication des salariés	94
14	L'impact des moyens et de la politique de communication interne sur les relations entre les collègues	95
15	L'influence de la complémentarité des moyens de communication interne sur la cohésion des salariés	97
16	Les éléments favorisant l'unité entre les salariés	98
17	La contribution de la bonne communication interne à la solidarité entre les salariés	99
18	Difficultés de communication	100
19	La relation entre la communication interne et la cohésion	101

Sommaire

Introduction générale.....	01
----------------------------	----

CHAPITRE I : APERÇU THEORIQUE SUR LA COMMUNICATION

Introduction

Section 01 : Généralité sur la communication.....	05
---	----

Section 02 :L'entreprise un espace de communication.....	14
--	----

Section 03 : organisation de la communication d'entreprise.....	19
---	----

conclusion

CHAPITRE II : LA COMMUNICATION INTERNE ET LA COHÉSION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Introduction

Section 01 : Aperçu et présentation de communication interne.....	31
---	----

Section 02 : Les différents aspects de la communication interne : champs, moyens, limites et finalités.....	38
--	----

Section 03 : la cohésion et la communication interne.....	49
---	----

Conclusion

CHAPITRE III : RESULTATS DE LA RECHERCHE AU NIVEAU DE LA SAA

Introduction

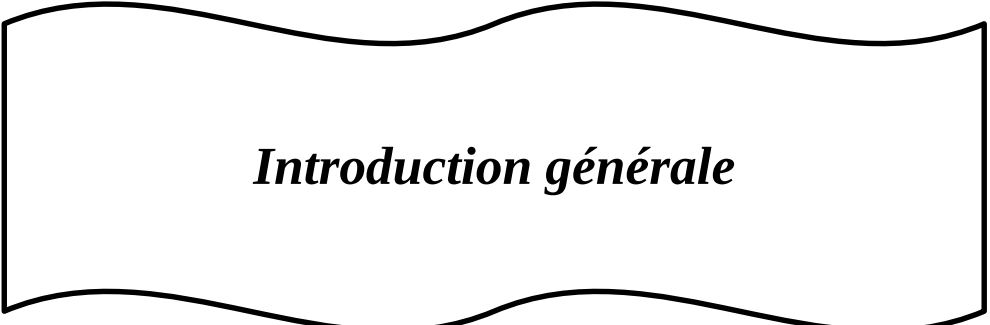
Section 01: Cadre de l'étude.....	64
-----------------------------------	----

Section 02: Etude relative sur la communication interne des salariés au sein de SAA.....	74
--	----

Section 03 : Bilan et perspective de l'étude : Analyse, discussion des hypothèses, synthèse de résultats et recommandation.....	79
--	----

Conclusion

Conclusion générale.....	107
--------------------------	-----



Introduction générale

Introduction générale

Depuis les temps les plus anciens la communication a été un moyen pour les êtres humains de s'exprimer, d'échanger des idées et de transmettre des valeurs issues de leur culture. Le fait d'identifier clairement les rôles et les positions des différentes personnes impliquées dans la communication permet aux interlocuteurs de mieux se connaître socialement, d'assurer leur crédibilité et d'éviter les malentendus. La communication est un vecteur important de connaissances et de culture, qui constitue un mode de communication particulier entre les personnes qui souhaitent partager une culture commune.

Dans le monde du travail, la communication est un point très important, quelle que soit la taille de l'entreprise, sans lequel les activités de l'entreprise ne peuvent fonctionner la communication de l'information, car c'est la base du succès, ce qu'elle démontre objectifs de l'entreprise et éviter les conflits. Afin d'assurer l'efficacité de communication, en fournissant des éléments d'organisation, les choix structurels apparaissent comme critiques, mettre en œuvre des systèmes de réseaux d'information, de décision et de communication.

Une politique générale est définie comme la mise en œuvre de stratégies appropriées pour atteindre son but. Elle implique l'étude de tous les phénomènes et techniques qui permettent de créer des relations efficaces entre les individus ou les groupes d'individus au sein de l'organisation.

Aujourd'hui, La communication interne est un élément vital dans toute organisation, elle englobe tous les actes qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise, que ce soit entre la hiérarchie et les employés ou entre les employés eux-mêmes.

Le premier rôle de la communication interne est d'aider le personnel à comprendre la situation générale de l'entreprise, à sensibiliser les collaborateurs aux problèmes de l'organisation et à accroître leur sentiment d'appartenance. Elle permet également de renforcer la culture d'entreprise, ce qui est essentiel pour générer un environnement de travail positif et productif. La communication interne peut également accroître la productivité des employés en leur fournissant les informations dont ils ont besoin pour accomplir leur travail efficacement.

La communication interne est un moyen efficace de résoudre les problèmes de l'entreprise, tels que les conflits entre les employés, les malentendus et les rumeurs. Elle peut également aider à la gestion du changement, en communiquant clairement les objectifs et les attentes de l'entreprise lors d'un changement organisationnel.

Elle est vue comme étant un facteur de la compétitivité des entreprises, par le biais de la fonction ressource humaine, qui est au service du développement humain et de la performance de l'entreprise. Il est précisé que la communication interne est essentielle, car son rôle de diffusion d'informations, accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble. Ainsi, l'information et la communication sont vues comme un moyen favorisant le sentiment d'appartenance et de la cohésion au sein de l'entreprise.

La pertinence de la communication interne nous pousse à consacrer ce mémoire à sa mise en lumière au sein de l'entreprise. En d'autre terme, la problématique centrale de ce mémoire se résume à la question suivante : **La communication interne contribue-t-elle à favoriser la cohésion au sein de l'entreprise ?**

Pour mieux développer la problématique énoncée, nous allons traiter quelques questions essentielles tout au long de notre recherche :

- Quels sont les moyens de communication interne qui favorisent la cohésion des salariés au sein de la SAA de Tizi-Ouzou ?
- La communication interne peut-elle réellement améliorer la relation entre les salariés de la SAA ?

Les hypothèses

Pour répondre à ses questions, nous avons proposé les hypothèses suivantes

Hypothèse 1 :

La complémentarité des moyens de la communication interne est la véritable source de la cohésion des salariés de la SAA de Tizi-Ouzou

Hypothèse 2:

La communication interne est un levier qui peut renforcer et améliorer la relation de travail au sein de la SAA

La Méthodologie de recherche

Pour atteindre les hypothèses énoncées et répondre à la problématique posée, nous avons suivi une démarche en deux étapes :

Descriptive : en faisant appel à une recherche documentaire et qui permet de décrire et d'étudier l'objet du thème étudié, en utilisant des techniques qui consistent à collecter des informations répertoriées dans des ouvrages, mémoires, revues et sites internet.

Empirique : Nous avons opté pour une approche qualitative basée sur des entretiens avec le responsable des ressources humaines, complétée par un questionnaire élaboré par nos soins et destiné aux salariés de la SAA. Cette méthode nous permettra d'obtenir des informations approfondies et des perspectives variées sur le sujet étudié.

Choix de sujet

Nous avons choisi ce sujet de recherche pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la communication et la cohésion sont des éléments cruciaux pour le fonctionnement de toute organisation. Ensuite, nous souhaitons acquérir des connaissances dans le domaine de la communication interne au sein d'une entreprise, en particulier en ce qui concerne son impact sur la cohésion des salariés. Enfin, cette recherche nous permettra d'approfondir notre compréhension de l'environnement de travail, ce qui nous sera utile en tant que futurs travailleurs pour nous adapter plus facilement.

L'objectif de la recherche

Notre recherche vise à atteindre un ensemble d'objectif, qui se résume comme suit :

- Déterminer l'ensemble des moyens de communication dans l'entreprise ainsi que leur importance.
- Savoir si l'entreprise porte attention à la communication interne..
- Connaître le rôle de la communication interne dans le développement de l'entreprise algérienne.
- Avoir une expérience semi professionnelle, dans notre domaine de la communication de l'entreprise.

Structure de la recherche

Afin d'organiser au mieux notre travail de recherche, nous avons adopté un plan structuré en trois chapitres qui se présentent comme suit :

Le premier chapitre, intitulé : « aperçu théorique sur la communication », est divisé en trois sections.

Dans le deuxième chapitre, intitulé « La communication interne et la cohésion au sein de l'entreprise, ce chapitre est réparti en trois sections.

Le troisième chapitre, intitulé « résultats de la recherche au niveau de la SAA », nous présentons les résultats de notre étude empirique à travers des données récoltés auprès des salariés de la SAA à l'aide d'un entretien et un questionnaire.

***Chapitre I : Aperçu théorique sur la
communication***

Introduction

La communication constitue un enjeu majeur dans la vie humaine, notamment dans différents domaines de la vie quotidienne, c'est l'un des processus complexes de transmission d'information entre personnes à travers différents moyens.

Dans le cadre professionnel, la communication est essentielle pour établir des relations avec les différents publics qui entourent l'entreprise, tels que les clients, les partenaires, les employés, les actionnaires, les médias, les institutions gouvernementales, etc. C'est dans ce contexte que la communication d'entreprise prend tout son sens, en tant qu'ensemble des actions mises en place par une entreprise pour communiquer avec ces différents publics. La communication d'entreprise est aujourd'hui devenue un élément stratégique de la gestion globale de l'entreprise, en contribuant à renforcer la position de l'entreprise sur le marché, à améliorer sa réputation et à renforcer la confiance de ses différents publics.

Ce chapitre est consacré à étudier la généralité sur la communication dans la première section. L'explication de la communication au sein de l'entreprise dans la deuxième section, et l'organisation de la communication d'entreprise dans la troisième section.

Section 01 : Généralité sur la communication

Dans cette section, nous allons présenter le concept de communication et évoquer son historique, ensuite nous allons aborder les théories de base de la communication selon des chercheurs différents, ainsi que le processus de la communication.

1.1 Historique de la communication :

L'histoire de la communication est aussi ancienne que l'histoire de l'humanité. Depuis les origines l'homme a eu besoin de communiquer. Pour cela il mit au point des codes, des alphabets et des langages. Parole, gestes de la main, signaux de fumée, tam-tam, document écrit ... tout était bon et utile pour véhiculer le message et transmettre l'information. Ce n'est qu'en 1464, que fut la création de la poste royale par Louis XI, puis Vienne (1794), pour proposer le télégraphe optique (tours avec des bras articulés dont la position codifiée l'alphabet). Mais ce mécanisme de transmission avait ses inconvénients.

- Les signaux sonores et visuels ne pouvaient pas être épuisés pour communiquer des informations à travers de longues distances et dans n'importe quelle condition.

- D'un autre côté, les documents écrits transmis par des messages mettaient trop de temps pour arriver.

Ce n'est qu'avec « La fée électricité » que le télégraphe électrique vit le jour avec P. Shilling (1832). Quelques années plus tard, précisément en 1854, un premier projet de téléphone de téléphone fut proposé par F. Bourseul. Mais il fallait encore attendre l'année 1876 pour qu'un brevet soit déposé par Graham Bell. Le téléphone est né mais on ne voyait pas son intérêt.

En 1943, le premier ordinateur électronique fut construit. C'est le début de l'ère de traitement électronique de l'information : l'informatique. C'est la 1^{ère} moitié du vingtième siècle qui voit apparaître et s'institutionnaliser la radiodiffusion, la télévision, le radar, le télex et le téléphone. De multiples réseaux vont se développer. Ces moyens de télécommunications vont être utilisés pour relier les équipements informatiques mettant à jour un nouveau réseau : le réseau informatique.

Jusqu'aux années 60 les chercheurs qui s'intéressaient au sujet de la communication étaient des psychologues, des sociologues, des mathématiciens ou des politologues venus afin de tester une partie de leurs théories dans le champ communicationnel, alors que dans les dernières décennies la situation est changée et la majorité des idées sont engendrées par les chercheurs en communication.¹

1.2 Définition de la communication

« La communication est l'action de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un. Elle peut aussi désigner l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène ou l'action pour quelqu'un ou une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique »²

Elle concerne aussi bien l'être humain (communication interpersonnelle, groupale...), l'animal ou la machine (télécommunication, nouvelle technologie ...) ainsi que leurs hybrides : homme – animal, homme technologies ... C'est en effet une science partagée par plusieurs disciplines qui ne répondent pas à une définition unique. Au sens strict, la communication est l'échange des informations, des idées, des attitudes

¹ J. UDITH LAZAR « la science de la communication », Edition DAHLEB, 2^{ème} édition, 1993, mai, page 34.

² D. BOUGNOUX, Introduction aux sciences de la communication, Paris, la découverte, 2001, p 69

entre un émetteur et un récepteur, dans une interaction réciproque .La communication suppose donc un échange entre deux ou plus qui doivent nécessairement partager désinformations, une idée, une impression un comportement à travers des mots, des actions, le langage du corps, le ton de la voix et par d'autres procédés.³

1.3 Les courants fondateurs des théories de la communication

1.3.1 La théorie de l'information selon SHANNON et WEAVER

Shannon était un ingénieur, Weaver, un philosophe. Leur préoccupation essentielle était derégler les problèmes de transmission télégraphique : « le signal devait arriver au niveau de la cible dans l'état le plus proche de ce qu'il était au niveau de la source. Ce signal peut être affecté ou brouillé, voir déformé par un phénomène de bruit ».⁴

La communication est réduite à la transmission d'une information. Cette théorie repose sur l'idée que l'information est transmise d'une manière linéaire depuis une source d'information (le message) entre un émetteur (d'un signal) qui entre en relation avec un récepteur pour arriver à destination.

La transmission du message peut être perturbée par des « bruit », cette théorie énonce une formule mathématique qui permet de quantifier et de mesurer l'information contenue dans des messages utilisant divers codes, en comparant le taux d'information de l'input à celui de l'output. Weaver a humanisé cette vision purement technique en introduisant l'idée d'un récepteur sémantique, qui « décode » et « recode » le message. ⁵

Cette théorie a pour objectif de régler les problèmes rencontrés lors des communications téléphoniques, son intérêt est de mettre en lumière les facteurs qui peuvent affecter la qualité de la communication. Parmi eux,trois sont relevés .

- Les problèmes techniques, qui agissent sur la qualité du signal .
- Les problèmes sémantiques, qui vont relever de l'interprétation par le récepteur du message émis par l'émetteur.

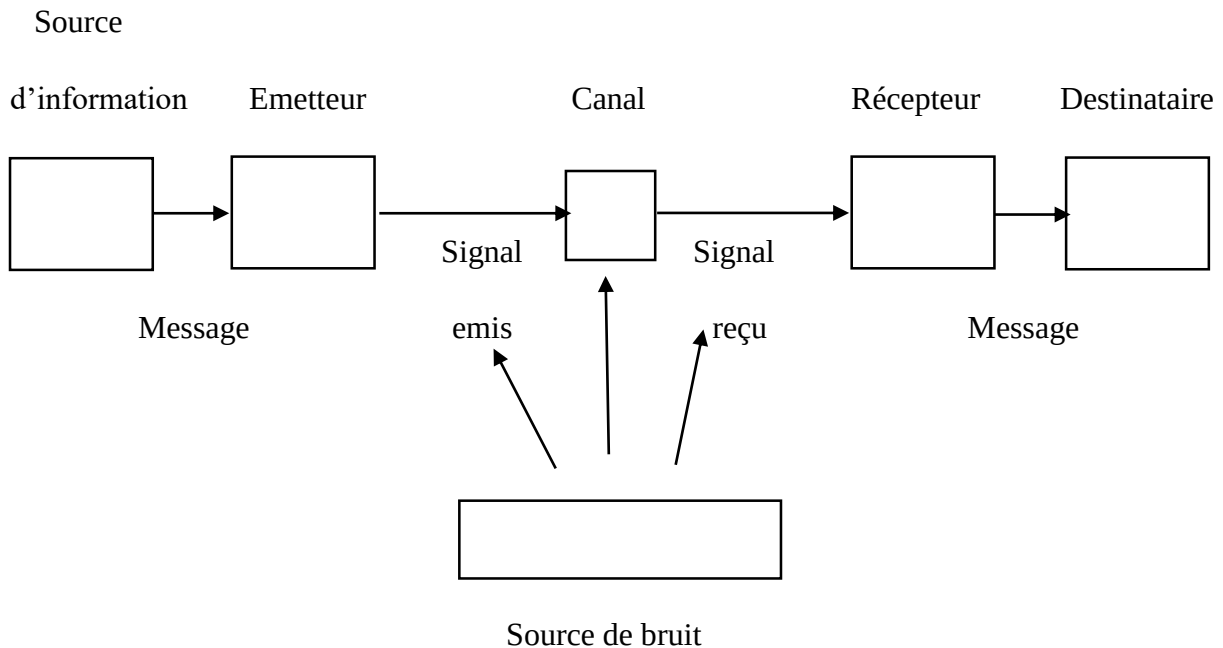
³ D.BOUGNOUX, Sciences de l'information et de la communication, Paris, Larousse, Paris, 1995, p14.

⁴ AUDE Riom et al. Toute la fonction communication. DUNOD, Paris, 2010, P. 05.

⁵ Ibid., P05.

- Les problèmes de l'efficacité, qui varie selon que le message émis a ou non l'effet désiré.

Figure n°01 : processus de transmission de l'information de Shannon et Weaver



Source : DECAUDIN Jean-Marc et al, la communication interne (stratégie et technique), DUNOD, 2eme édition, Paris, 2008, P. 56.

Le modèle positiviste de Shannon, créé dans un cadre industriel, a longtemps été la référence fondamentale des théories de la communication (figure1) même si l'information y est plus perçue comme une grandeur statistique et non dans sens de nouvelle, il comprend une chaîne linéaire d'éléments :

- **La source:** qui est à l'origine de la transmission du message .
- **L'émetteur:** qui transforme le message en signaux .
- **Le canal:** qui véhicule les signaux et reconstruit le message .
- **Le récepteur:** qui reçoit les signaux et reconstruit le message .
- **Le destinataire:** personne à qui le message est envoyé .
- **Les bruits:** qui viennent éventuellement perturber les signaux pendant leur transmission.⁶

⁶ DECAUDIN Jean-Marc et al, la communication interne (stratégie et technique), DUNOD, 2eme édition, Paris, 2008, P 55.

1.3.2 La cybernétique de WIENER : la notion de feedback

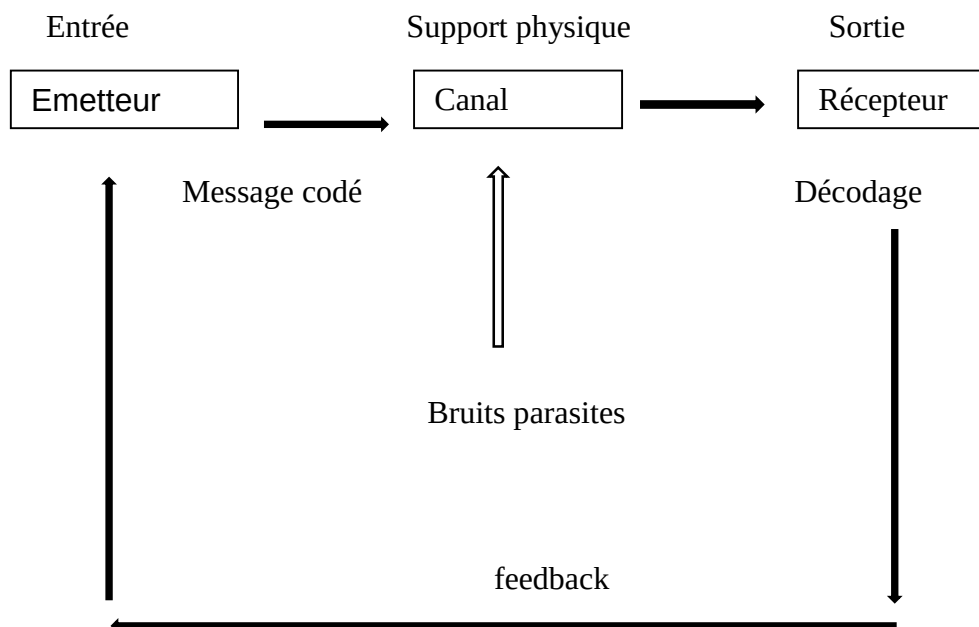
Les premières théories de la communication se positionnent par rapport aux travaux des « cybernéticiens » au premier rang : Norbert Wiener. En 1948, ce mathématicien fonde la cybernétique qui se définit comme un ensemble d'éléments en interaction.⁷

Wiener découvre le principe du feed-back ou rétroaction, permettant une régulation de la communication : l'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse. On dit alors que ces deux éléments sont reliés par une boucle de feed-back.

Il distingue deux types de feed-back : le feed-back positif qui conduit à accentuer un phénomène (les réactions du récepteur renforcent l'attitude de l'émetteur), et le feed-back négatif ou les réactions du récepteur conduisent l'émetteur à se corriger.

La cybernétique met ainsi l'accent sur l'influence de la communication sur le récepteur et son impact dans l'action. Ce point est sans doute l'idée la plus fondamentale de cette école. C'est également à elle que l'on doit les quatre éléments souvent considérés depuis lors comme les « bases » de la communication⁸

Figure 02: boucle de feedback de Wiener



Source : AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, toute la fonction communication, DUNOD, PARIS, 2010, P. 06.

⁷Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, Céline MAS, Assael ADARY, communicator: toutes les clés de la communication, 7ème édition : Dunod, 2015, p 15, 17

⁸ Lydia AMLIGH, Sekoura ARNOUK, la communication interne et son impact sur l'amélioration de la qualité du service bancaire, mémoire de master en science commerciales, université Mouloud Mammeri, 2016/2017, p11

1.3.3 Ecole de PALO ALTO

PALO Alto est une petite ville proche de San Francisco où des chercheurs se sont réunis dans les années cinquante et ont élaboré une théorie de la communication « pragmatique », en opposition à l'approche mécaniste de Shannon et Weaver. Fondée dans les années cinquante par Gregory Bateson, l'école de PALO Alto est aussi connue sous le nom de « collège invisible ». Inspirée du modèle circulaire rétroactif de Wiener, l'idée fédératrice de ces chercheurs est que tout élément communique et entre en relation avec la totalité à laquelle il appartient. La majeure partie des chercheurs de PALO Alto a traité la psychiatrie, notamment dans le domaine des relations au sein de la famille. Toutefois, leurs travaux ont largement contribué à façonner une nouvelle théorie de la communication, fondée sur les principes de l'analyse systémique et selon laquelle le récepteur est tout aussi important que l'émetteur. ⁹

1.3.4 L'approche empirico-fonctionnaliste (modèle de LASSWELL 1948) :

Appelé aussi modèle des 5 W (Who says What to Whom through Which channel with What effect?). « Ce modèle sert autant de grille d'analyse que d'embryon pour tout plan de communication. Cette formule (« Qui dit Quoi à Qui par Quel canal et avec Quels effets ? ») laisse toutefois peu de place à l'écoute et à l'interactivité. L'émetteur, dans cette approche, est actif et le récepteur passif ». ¹⁰(Voir tableau n°01).

⁹ AUDE Riom et al. Op. Cit, P.08, 09.

¹⁰ ADARY, LIBAERT, MAS, WESTPHALEN, *communicator, toutes les clés de la communication*, DUNOD, 7ème édition, 2015, Paris, P. 32.

Tableau n° 01 : les cinq questions de Lasswell pour analyser les médias

Questions	Eléments en jeux	Champs d'analyse
Qui dit ?	Emetteur	Analyse des motivations de l'acte de communiquer (analyse de la régulation ou la manière dont le message est modelé et contrôlé)
Quoi ?	Message	Analyse du contenu pour dégager la signification du message
A qui ?	Récepteur	Analyse des caractéristiques (sociales, etc.) du récepteur (analyse de l'audience)
Comment ? Par quel canal ?	Canal utilisé	Analyse des médias (analyse de fonctionnement du medium)
Avec quels effets ?	Effets sur le récepteur	Question de l'influence sociale et des mécanismes de l'influence (analyse des effets)

1.4 Le processus de la communication

La communication peut être définie comme un processus concernant l'échange de faits ou d'idées entre des personnes occupant des positions différentes dans une organisation afin de parvenir à une harmonie mutuelle. Le processus de communication est de nature dynamique plutôt qu'un phénomène statique. Le processus de communication en tant que tel doit être considéré comme une interaction continue et dynamique, à la fois affectant et étant affecté par de nombreuses variables. Avant que la communication ne s'enclenche, il faut définir l'objet exprimé sous forme d'un message, ce message circule d'un émetteur à un récepteur, convertis

en symboles envoyés par le biais d'un canal puis traduit à l'arrivée. On obtient au final un transfert de sens d'une personne à une autre¹¹

1.4.1 L'émetteur

C'est l'appareil transformant l'information en une modulation physique : il compose son message codé (converti en symboles). Le message incarne l'information transmise selon certaine forme, ce qui est écrit et ce qui est dit, lorsqu'on peint, lorsqu'on bouge, l'œuvre, les mouvements des bras, l'expression du visage représente aussi un message.

1.4.2 Le codage

L'objet de la communication étant théorique et intangible, son passage ultérieur nécessite l'utilisation de certains symboles tels que des mots, des actions ou des images, etc. La conversion du sujet en ces symboles est le processus d'encodage.

1.4.3 Le message

Objet de la communication, contenu des informations transmises.

1.4.4 Le canal

Système physique reliant de façon continue dans l'espace et dans le temps le point de départ et le point d'arrivée, il désigne le média ou le support par lequel le message transite entre émetteur et récepteur (radio, télé, presse, affichage, web ...), l'émetteur choisit le canal qui lui convient, formel ou informel. Les canaux formels mis en place par l'organisation respectant les circuits hiérarchiques, transmettant un message lié aux activités professionnelles des individus. D'autres messages d'ordre privé ou relationnel sont transmis par des canaux informels de manière spontanée et selon le choix des individus. Le récepteur désigne la personne à qui le message s'adresse, qui le lit ou qui l'entend.

1.4.5 le récepteur ou destinataire

Appareil qui recueille la modalité constituant l'information et la transforme en formation utile. Le récepteur reçoit le message, ce peut être un individu, un groupe, une machine...

1.4.6 Décodage

La personne qui reçoit le message ou le symbole du communicateur essaie de le convertir de manière à en extraire la signification pour qu'il puisse le comprendre complètement.

1.4.7 La réponse

L'ensemble des réactions du récepteur après réception du message.

¹¹ Stephen ROBBINS & Timothy JUDGE & Véronique TRAN, comportements organisationnels, 16ème édition: Pearson, France, 2014.

1.4.8 Retour d'informations (*FEED BACK*)

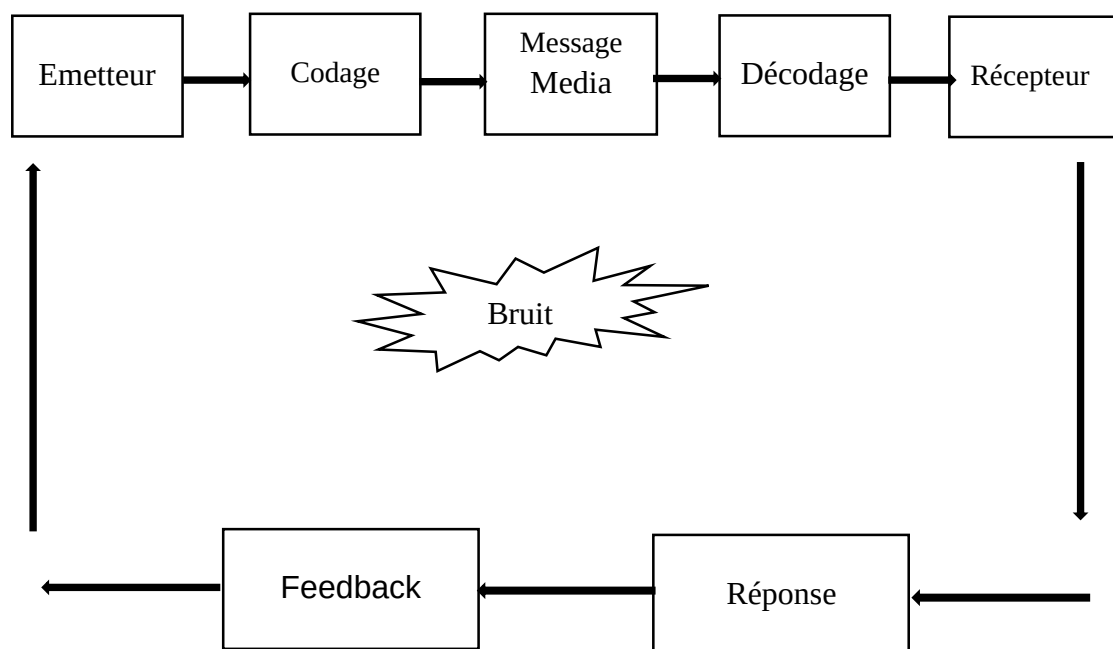
Est une information dont nous avons besoin pour s'assurer si le message reçu correspond effectivement à ce que nous décidons de transmettre. Ainsi la qualité d'émission du message est donnée par la réponse verbale et/ou non verbale qu'elle suscite chez le récepteur.

Autant dire qu'il revient au formateur, pour lequel il est essentiel de savoir s'il est compris, de susciter ces réponses par tout moyen disponible.

Le retour d'information est le processus qui consiste à s'assurer que le récepteur a reçu le message et l'a compris dans le même sens que l'expéditeur l'a voulu.

1.4.9 le bruit : C'est-à-dire les distorsions qui viennent perturber le processus de communication.¹²

Figure n°03: Le processus de la communication



Source : Jean -jacques Lambin et Chantal Moerloose ; marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché , 7^{ème} édition, DUNOD , paris , 2008, p 490

La communication, en tant que domaine d'intervention , présente un intérêt particulier pour les organismes tels que l'entreprise, que nous étudierons en détail dans la section suivante.

¹² DECAUDIN Jean-Marc et al, la communication interne (stratégie et technique), DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2008, P. 55.

Section 02 :L'entreprise un espace de communication

L'entreprise représente un espace des différents flux d'informations et de communication qui se produisent dans son environnement interne et externe.

2.1 Définition de la communication d'entreprise

Dans le monde de l'entreprise, la communication est un des moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs fixés préalablement.

En effet, La communication de l'entreprise se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications. Elle recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits ainsi que les objectifs qu'elle poursuit. Elle peut aussi désigner l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène ou l'action pour quelqu'un ou une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique.¹³

Au sens strict, la communication est l'échange des informations des idées, des attitudes entre un émetteur et un récepteur, dans une interaction réciproque .La communication suppose donc un échange entre deux ou plus qui doivent nécessairement partager des informations, une idée, une impression un comportement à travers des mots, des actions, le langage du corps, le ton de la voix et par d'autres procédés.

Pour l'entreprise, la communication constitue un des aspects de sa politique globale qui vise sa prospérité. Elle englobe deux volets, la communication interne qui concerne la circulation de l'information au sein de l'organisation, et la communication externe chargée de promouvoir l'activité de l'entreprise et son image.¹⁴

La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interface¹⁵.

¹³ D.BOUGNOUX, Introduction aux sciences de la communication, Paris, la découverte, 2001 , p69

¹⁴ Olivier METIER, Déco de manager, Dunod, Paris, 2009,p29.

¹⁵ Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, Dunod Paris, 2002 , p7

2.2 Les fonctions de la communication d'entreprise

La communication tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise, et permet de faire le lien entre les différentes cibles ; Plusieurs fonctions sont imputées à la communication tel que la transmission d'information, l'implication et la motivation du personnel, le développement de ces fonctions est plus ou moins effectué selon les organisations.

2.2.1 La fonction d'information :

Toute entreprise qu'elle soit sa taille et son activité, ne peut fonctionner sans échange d'informations, celle-ci représente un outil de prise de décision. Afin de garantir l'efficacité des échanges d'information, il est essentiel d'entrevoir un minimum d'organisation, le réseau informatique associé à l'organigramme de l'entreprise assure le bon fonctionnement de celle-ci et permet la circulation des informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Donc Partager une information avec les employés est la base pour créer un environnement de travail où règne la confiance et la motivation. ¹⁶

Dans le cas contraire, la motivation des employés refroidi, ce qui diminue la productivité pour cela faut commencer par :

- communiquer de façon régulière avec les employés.
- éviter toute confusion dans la communication
- encourager la communication interservices afin de créer de bonnes relations.
- éviter l'utilisation de mauvais outils de communication afin de faciliter l'accès à l'information.

2.2.2 La fonction managériale

La communication est aussi une discipline managériale. Les cadres constituent un élément essentiel dans le système d'information, la bonne circulation d'information descendante ou ascendante dépend de leurs compétences. ¹⁷

Au même titre que la ressource humaine, elle est investie d'une mission, celle de créer un esprit favorable, améliorer le climat social, créer une valeur et une culture d'entreprise, motiver les hommes, valoriser leurs contributions ...de ce fait, les cadres contribuent à la clarté des informations et instructions qui sont données. En effet la bonne circulation des informations dépend énormément de la compétence et l'implication des supérieurs, ils démontrent l'intérêt porté à leurs équipes et à leur bien-être, il faut ainsi s'assurer de l'adhésion de la hiérarchie aux

¹⁶ Liliane DEMONT-LUGOL et autres, la communication des entreprises : stratégie et pratique, 2eme édition, Armand colin, p258.

¹⁷ Liliane DEMONT-LUGOL et autres, la communication des entreprises op.cit p 258

objectifs de la communication de l'entreprise et l'accompagnement des moyens mis en œuvre.

18

2.2.3 La fonction sociale

Le personnel manifeste leurs opinions et les attentes sur les conditions de travail, les conditions d'hygiène et de sécurité, l'organisation de travail, les rémunérations, l'évolution de carrière... il faut être à l'écoute et répondre à leurs préoccupations par une information sociale. Il s'agit ici de répondre à leurs attentes, intégrer le personnel, développer et préserver un bon climat social et de répondre à ses attentes en matière d'information et d'expression. On peut dire que la fonction sociale se résume dans les différentes relations entreprise/personnel, ce type de communication est souvent confié à la direction des ressources humaines.¹⁹

2.3.les différents types de la communication d'entreprise

La communication d'entreprise peut être distinguée en fonction des situations de communication, ou des cibles.

L'auteur David. K berlo a identifié trois types de communication peuvent également être appliqués au contexte de la communication d'entreprise :

2.3.1 Communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle, appelée aussi comportementale, se définit par l'échange de messages et de codes entre deux individus, un ensemble de processus le plus souvent informels. La notion de distance constitue un vecteur très important de la communication, car elle permet d'identifier quel genre de communication les interlocuteurs s'octroient. Le message, codé, produit par la source d'informations (émetteur) est envoyé au transmetteur qui transforme le message en signal (acoustique) transmis sur le canal (fil électrique). Le récepteur décode le message reçu par le destinataire. Les bruits correspondent à toute altération ou perte d'informations (parasites, défauts de transmission...).

L'efficacité de la communication interpersonnelle doit être recherchée pour tout type de relation : avec les journalistes, les clients, les élus, les partenaires. Bien maîtriser ces relations favorise la confiance et les échanges entre l'entreprise et ses différents publics. Elle repose notamment sur l'écoute de l'autre, afin de bien comprendre le message, les arguments et les attentes de

¹⁸Christin DONJEAN, La communication interne, édition professionnelle, 2006, p 18

¹⁹ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, la communication interne de l'entreprise, 7ème édition : Dunod, paris, 2014 p 26

l'interlocuteur. Cette communication s'effectue face-à face (entretien individuel) ou à distance (entretien téléphonique).²⁰

2.3.2 La communication de groupe

C'est une communication qui s'adresse à un ensemble d'individus en interaction directe avec des échanges en interne et en externe, suffisamment limitée pour que les membres puissent y interagir. Cette forme de communication est inventée suite au manque de la communication de masse. Elle se focalise sur la segmentation pour bien cibler une catégorie de récepteurs, en fonction de leurs cultures, de leurs compréhension ou de leurs intérêts, afin de leur transmettre le message d'une manière pertinente et de permettre la rétroaction.²¹

Donc, il s'agit d'un échange avec plusieurs personnes, avec une catégorie de personnes. Avec contact direct (réunion de travail) ou sans contact direct (réunion par vidéoconférence)

2.3.3 La communication de masse

La communication de masse est l'ensemble des techniques qui permettent de transmettre à un public plus vaste possible toutes sortes de messages. En effet, il s'agit d'une communication dans laquelle un émetteur, ou un groupe d'émetteurs réunis entre eux diffusent des messages vers tous les récepteurs disponibles. La communication de masse regroupe donc un ensemble de médias, parfois appelé mass-média, capable d'atteindre voire même d'influencer de larges incidences. La presse, la télévision, la radio sont des médias de communication de masse par excellence.²²

Ce type de communication est celui qui s'adresse au large public comme la communication commerciale sur des produits d'une large consommation pour attirer plus de clientèle et de consommateurs potentiels²³.

2.4 Les dimensions de la communication d'entreprise

²⁰ Bruno JOLY, Bruno JOLY, la Communication, éditeur : De Boeck supérieur, 1ère édition, Bruxelles, 2009, p 11

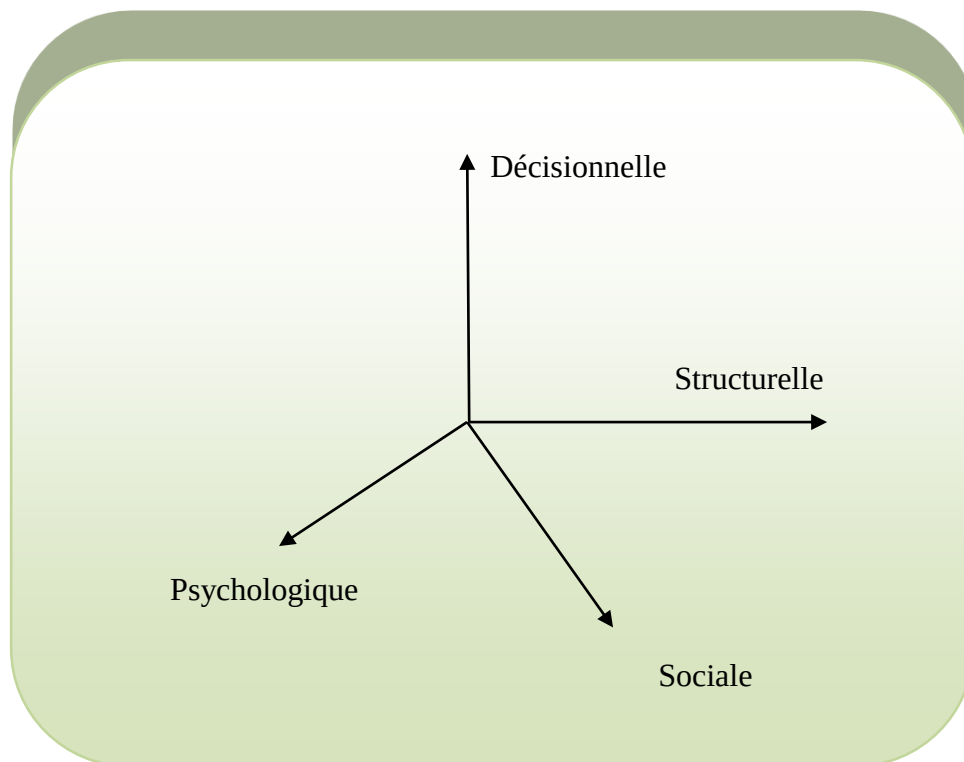
²¹ <http://olivier-moch.over-blog.net/> publié par Olivier MOCH, le 1 juin 2016, dans la catégorie : les bases de la communication.

²² Kloum SORAYA, « impact de la communication interne et externe sur l'image de l'entreprise », mémoire de master en sociologie de travail et de ressources humaines, Université Abderrahmane Mira, 2015/2016

²³ <http://olivier-moch.over-blog.net/article-communication-de-groupe-et-communication-de-masse-quelles-differences-74641564.htm>

Il existe plusieurs dimensions de la communication , mais généralement les plus courantes sont les dimensions structurelle, décisionnelle psychologique et sociale qui peuvent également être appliquées à la communication d'entreprise . Ces dimensions sont utiles pour comprendre l'ensemble des aspects de la communication d'entreprise et pour élaborer des stratégies de communication adaptées à chaque situation.

Figure 04 : les dimensions de la communication



Source: M. Thierry BOURON, Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent, pour obtenir le titre de docteur de l'université paris 6, 1992, p : 31

2.4.1 la dimension structurelle

décrivent les moyens physique qui vont supporter la communication telle que ceux définis par exemple : par le système de courrier électronique (e-mail) elle précise quelles sont les connexions physiques entre les employeurs et quelle est leur nature.

2.4.2 Dimension décisionnelle

désigne le contrôle des échanges entre les agents. Il est nécessaire de décider dans quelles situations les échanges entre deux agents ont lieu et quelles sont alors les données échangées.

2.4.3 Dimension psychologique

Désigne les mécanismes mentaux sous-jacents à la communication, ancrés dans la communication humaine. se réfère aux attitudes, croyances et émotions des employés et des parties prenantes qui influencent la manière dont les messages de l'entreprise sont perçus et interprétés²⁴.

2.4.4 Dimension sociale

Se rapporte, d'un point de vue strictement pragmatique excluant les relations d'ordre affectif, aux conventions qui définissent le langage. Elle s'apparente au mode codage-décodage. Cité précédemment. Ces conventions désignent toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité et notamment les protocoles de communication.

Ces quatre dimensions de la communication d'entreprise sont importantes pour comprendre comment la communication fonctionne dans le contexte de l'entreprise.

La dimension sociale considère les normes sociales et culturelles, la dimension psychologique considère les attitudes, les croyances et les émotions individuelles, la dimension structurelle considère l'organisation et la gestion de la communication dans l'entreprise, et la dimension décisionnelle considère la manière dont les décisions sont prises et communiquées dans l'entreprise.

En prenant en compte ces dimensions, l'entreprise peut élaborer des stratégies de communication efficaces qui tiennent compte des besoins des parties prenantes et des objectifs de l'organisation, d'améliorer la communication interne et externe en organisant et en structurant efficacement leur communication, en reconnaissant l'impact des attitudes et des émotions sur la communication, et en favorisant une communication respectueuse et inclusive entre les employés et les parties prenantes externes.

Section 03 : organisation de la communication d'entreprise

La communication d'entreprise a besoin de mise en place, de différent type de communication pour pouvoir sélectionner une en fonction de la situation et de réalité de l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs .

²⁴<https://www.pimido.com/business-comptabilite-gestion-management/communication/cours-de-professeur/psychologie-communication-entreprise-632014.html>

3.1 Les fondements de la mise en place de la communication d'entreprise : acteurs, choix de mode de communication, stratégie, plan.

3.1.1 Les acteurs de la communication d'entreprise

les principaux acteurs de la communication d'entreprise sont ²⁵:

- **Les émetteurs** : ce sont les entreprises elles-mêmes, à travers leurs dirigeants et leurs services de communication. Ce sont eux qui élaborent et diffusent les messages à destination des publics internes et externes de l'entreprise.
- **Les récepteurs** : il s'agit des publics cibles de la communication, internes (salariés, actionnaires...) ou externes (clients, pouvoirs publics, médias...). Leur adhésion et leur compréhension des messages sont essentielles à la réussite de la stratégie de communication de l'entreprise.

L'implication et la coordination de ces différents acteurs sont fondamentales pour déployer une communication intégrée efficace, cohérente et performante. Mais dans tous les cas, les entreprises restent maîtresses de leur stratégie de communication et des messages qu'elles souhaitent diffuser.

3.1.2 Choix du mode de communication

La communication existe au sein de chaque entreprise, mais le choix d'un mode dépend du message, de la cible et du budget.

On doit poser la question suivant : quel est le mode le plus adapté pour une bonne transmission et quels sont les avantages et les inconvénients de chacun ?

De ce fait, l'entreprise doit choisir le mode le plus adapté, transféré dans de bonnes conditions, et de connaître les avantages et inconvénients de chaque mode.²⁶

²⁵ BRUNO Joly , *La communication globale*, éditions De Boeck, Bruxelles.2009,p128

²⁶ KEBCI Celia , «Analyse des enjeux de la communication d'entreprise»,mémoire en gestion des ressources humaines .2019 /2020.P 48

Tableau n°2: choix du mode de communication

Mode	Avantages	Inconvénients
L'écrit	Mode très utilisé en communication interne - Moyen classique et moins coûteux - Facile à mettre en œuvre - Utilisé par l'entreprise de petite ou grande taille - Il permet de garder la traçabilité - Lu et relu à n'importe quel moment	- Il faut un temps pour rédiger le message - Il n'est jamais sur que le message sera lu - C'est une communication qui manque de chaleur - Ca demande beaucoup de temps que le parlé
L'oral	- La communication se fait directement avec l'interlocuteur - Elle adhère les salariés aux objectifs de l'entreprise - Elle circule dans tous les sens dans l'entreprise	- ne laissant pas de traces, l'analyse est impossible (a moins d'avoir pris soins d'enregistrer le message) - Risque de désinformation : rumeurs, bruits...
L'audiovisuel	- Moyen qui attire l'attention du récepteur - Il permet une bonne mémorisation - Il illustre les idées de façon vivante - Il permet une bonne mémorisation	- sa mise en place demande du temps - Cela demande un matériel énorme - sa mise en œuvre demande des moyens financiers

Source : Tableau récapitulatif réalisé par nous-mêmes

3.1.3 Stratégie de la communication d'entreprise

Pour être efficace, la communication de l'entreprise doit former un tout cohérent quelles que soient les formes choisies. L'entreprise doit donc élaborer une stratégie de communication globale assurant la cohérence entre l'ensemble de ses messages externes et internes.

L'objectif d'une telle stratégie est de créer à l'entreprise un avantage concurrentiel durable en déterminant les actions communicationnelles à mettre en oeuvre. Cela implique une réflexion sur les orientations et thèmes à promouvoir, des choix de cibles prioritaires, de messages adaptés et d'outils de communication, ainsi que des décisions pour coordonner et planifier l'ensemble des actions de manière à servir la stratégie globale.

La planification est au cœur de toute stratégie de communication. Elle vise à définir une ligne directrice d'action en fonction de différents scénarios prospectifs et à allouer les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, en adéquation avec les ambitions de l'entreprise.

En somme, pour être efficace, la communication d'une entreprise requiert une stratégie globale cohérente fondée sur une bonne planification qui permette de tracer une feuille de route actionnable.

L'élaboration d'une stratégie de communication efficace pour une entreprise repose avant tout sur une démarche structurée et réfléchie. Selon de nombreux experts du domaine, cette démarche s'articule idéalement autour de trois phases complémentaires qui sont :

- La phase d'investigation
- La phase de réflexion
- La phase d'action

3.1.3.1 La phase d'investigation : il s'agit de collecter des informations sur l'entreprise (son histoire, son organisation, ses processus), sur ses publics (qui sont-ils ? quels sont leurs enjeux ?) et son environnement (concurrents, partenaires, institutions, médias...). Cette analyse contextuelle est essentielle pour bien cerner les besoins et enjeux communicationnels²⁷.

3.1.3.2 La phase de réflexion : sur la base des informations collectées, il s'agit de définir les objectifs de communication, les thèmes à valoriser, les messages à transmettre en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Cette phase permet d'élaborer le plan de communication²⁸.

²⁷ MOREL Philippe, La communication d'entreprise, VUIBERT, 2012 , P88

²⁸ Ibid., p 93

3.1.3.3 La phase d'action : Une fois la stratégie définie, il s'agit de la mettre en œuvre concrètement en déterminant le système d'acteurs, les outils et dispositifs à utiliser, le calendrier, le budget, les procédures d'évaluation... C'est le passage à l'opérationnel²⁹.

Ce processus en trois temps est généralement considéré comme un gage de réussite pour l'élaboration d'une stratégie de communication solide et adaptée aux enjeux.

3.1.4 Le plan de la communication d'entreprise

Il est important d'entretenir et de maintenir de bonnes relations avec les parties prenantes dans une communauté. Il est primordial d'établir des liens de communication et d'échanges avec ses parties prenantes. Ces liens se construisent au fur et à mesure que la confiance s'installe et à partir de l'information qui est transmise, de l'ouverture et de la transparence dont l'entreprise fait preuve.³⁰

Faute de disposition d'un mécanisme de transmission d'information clair, certains éléments qui peuvent miner à la crédibilité de l'entreprise sont négligés, et donne place à la rumeur et aux spéculations. C'est alors que le plan de communication prend toute son importance.

En somme, le plan de communication permet d'avoir un aperçu structuré du processus de communication, faciliter sa préparation et son développement au sein d'une entreprise en prenant compte des moyens matériels financiers et humains. Ce plan réunit les programmes de communications interne et externe de l'entreprise qui poursuivent le même but.

En effet, Le plan de communication est un outil de management de la communication, et le guide formel de la stratégie de communication qui permet de formaliser ce qu'on veut communiquer : à qui ? Quand ? Comment ? Pour quel résultat ? C'est un document qui comporte généralement 3 parties : l'étude de situation, les objectifs stratégiques, et les modalités de l'action qui s'inscrivent dans cet objectif.

Réaliser un plan de communication, c'est donc adopter une méthode de travail qui va permettre de gérer les préoccupations des entreprises : augmenter le chiffre d'affaire, refaire son image, diffuser ses idées, faire face à une situation de crise, créer un climat favorable au

²⁹ MOREL Philippe op.cit. p107

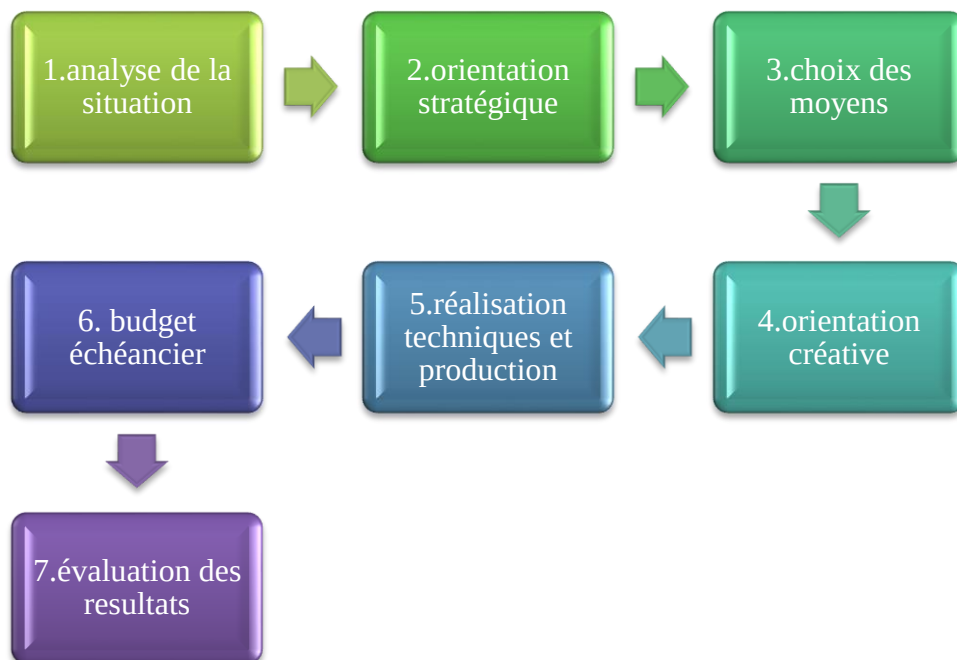
³⁰ LEMERCIER, « la communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise », mémoire master II ressources humaines en apprentissage, école de management de Strasbourg, 2015/2016, p 46

sein de l'entreprise, faire face à la concurrence. L'élaboration du plan de communication donc à un stade d'évolution d'une entreprise qui a donc compris qu'elle doit d'adapter au public ou chercher à l'influencer

3.1.4.1 Processus d'élaboration d'un plan de communication

En raison de son rôle important dans la stratégie de l'entreprise, le plan de communication doit être élaboré avec soin et pour cela une succession d'étapes sont à suivre³¹:

Figure 04 : le plan de communication



Source : schéma réalisé par nous-mêmes

A) Analyse de la situation

Cette étape consiste à colliger les données importantes sur la situation de l'entreprise par rapport à ses concurrents majeurs, dans le but de fixer des objectifs de communication. Plusieurs analyses peuvent être réalisées en fonction de la structure. En rédigeant quelques lignes pour décrire le résultat d'une ou plusieurs de ces analyses, il est possible de dresser un état des lieux de la situation et identifier clairement : Les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces du projet de communication et déterminer le positionnement.

³¹ Thierry LIBAERT, le plan de communication : définir et organiser votre stratégie de communication, 3eme édition : Dunod, paris, 2008, p 12

B) Orientations stratégiques :

L'orientation stratégique sert à définir les objectifs que l'entreprise veut atteindre par son plan de communication, ainsi que les actions.

C) Choix des moyens :

Le choix des moyens doit tenir compte des objectifs visés, analyse de la concurrence, la situation financière dont l'entreprise dispose.

D) Orientations créative :

Il s'agit de mettre en œuvre la planification, la rédaction, la conception graphique et la production du message, il est important de valider l'approche sélectionnée auprès des clients avant de passer à la production du matériel promotionnel.

Réalisation technique et production :

Cette étape constitue la réalisation des projets par l'intermédiaire de l'agence retenue.

E) Le budget :

Il s'agit d'établir les montants de la réalisation du plan de communication. Il permet d'avoir une vision globale réaliste du projet et de mieux répartir les sommes disponibles et de faire face aux imprévus.

Les coûts peuvent être classifiés en différentes catégories : consultation, planifications stratégiques, création, production, diffusion, évaluation

F) Evaluation des résultats

Cette étape sert à évaluer les résultats de la campagne de la communication. Pour ce faire, il faut vérifier si les objectifs fixés au départ sont atteints.

Il est aussi très important de mesurer la perception du message et les résultats en cours d'exécution du projet ; afin d'effectuer, si nécessaire, des modifications pour atteindre les objectifs visés.

3.1.4.2 les objectifs de plan de communication d'entreprise

Le rôle du plan de communication est de définir les objectifs et les cibles à atteindre, de concevoir les différents moyens à mettre en œuvre pour chacun de ces objectifs, préciser les responsabilités des différents acteurs, de fixer le calendrier et les dates jalons, de budgéter chacune des opérations et de définir les indicateurs de mesure des résultats.

Le plan de communication est un outil de management qui sert aux responsables de l'organisation émettrice à fixer les objectifs communs, à gérer les techniques et les actions et à s'assurer qu'on est bien en ligne avec la stratégie de marche prévue, comme un plan de vol pour

un commandant de bord. Outil de communication, le plan sert également à guider et à rendre cohérent le travail de chacune des équipes.³²

Les objectifs du plan de communication sont les suivants :

- d'évaluer l'impact des activités de communication.
- s'assurer des moyens et des outils les plus efficaces pour
- atteindre les publics cibles.
- Informer l'ensemble du personnel sur l'engagement de la direction dans la réalisation d'un projet.
- s'assurer que gestionnaires comprennent leurs responsabilités à l'égard du programme.
- s'assurer que le personnel connaisse les politiques d'égalité en emploi.
- le plan de communication permet de structurer la communication de son organisation à long terme.³³

3.2 Les enjeux et les objectifs de la communication d'entreprise

3.2.1 Les enjeux de la communication d'entreprise

La communication est devenue un enjeu stratégique majeur pour toute entreprise car elle lui permet d'atteindre ses objectifs de développement et de performance. Que ce soit en interne vis-à-vis de ses salariés ou en externe vis-à-vis de ses publics, la communication poursuit plusieurs finalités essentielles : partager l'information, promouvoir l'image et la notoriété de l'entreprise, établir et renforcer des relations de confiance, fédérer les collaborateurs autour d'une vision et de valeurs communes. Dans cette perspective, la communication n'est plus seulement informative mais cherche activement à convaincre, influencer et susciter l'adhésion. Elle s'inscrit dans une logique stratégique et vise à renforcer la compétitivité de l'entreprise.

L'enjeu représente ce que chaque acteur de la communication cherche à gagner dans la situation de communication.

³² Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya , opcit p.75

³³ Programme noria, 8,9 octobre 2014, communication parlementaire: à quoi sert un plan de communication? (séminaire-atelier), p 2

Il existe plusieurs types d'enjeux de la communication d'entreprise³⁴ :

3.2.1.1 L'enjeu informatif : il s'agit de diffuser l'information nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise, aux salariés et aux parties prenantes externes.

3.2.1.2. L'enjeu identitaire : il concerne la construction et la promotion de l'identité de l'entreprise à travers sa communication.

3.2.1.3 L'enjeu relationnel : il vise à établir des relations durables et de qualité avec les publics internes et externes de l'entreprise

3.2.1.4 L'enjeu de visibilité : la communication permet à l'entreprise d'accroître sa notoriété et sa visibilité, auprès de ses clients et prospects.

3.2.2 Les objectifs de la communication d'entreprises

La communication d'entreprise permet de :

- Créer un esprit d'entreprise, de motiver les hommes et développer chez eux le sentiment d'appartenance.
- Décrire l'entreprise à ses partenaires, consolider son identité, et se positionner face à la concurrence.
- Contribuer à ce que l'entreprise devienne une organisation à la fois efficace et intégratrice qui développe l'apparition des objectifs, la cohésion et le travail en commun.³⁵
- Démontrer l'excellence du produit ou du service en suggérant, développant et satisfaisant les besoins réels ou imaginaires des consommateurs.³⁶
- Faire la promotion des diverses activités de reconnaissance et favoriser le partage des meilleures pratiques.³⁷
- Instaurer de la confiance auprès de tous ses partenaires, internes soient-ils ou externes.

³⁴ Westphalen et Libaert, la communication d'entreprise stratégies et techniques. DUNOD, 2015 p 26

³⁵ DETRIE Philippe & Catherine MESLIN BROYEZ, La communication interne au service du management, éditions Liaisons, 2001.

³⁶ CATHELAT Bernard, Publicité et Société, PAYOT, Paris, 2001, P. 50.

³⁷ MAISONNEUVE Danielle, Les relations publiques dans une société en mouvance, Presses de l'Université du Québec, P.358.

- Gérer la réputation et les crises : la communication d'entreprise peut aider à gérer les situations de crise, à anticiper les risques et à protéger la réputation de l'entreprise en communiquant de manière transparente et proactive.

Les objectifs de la communication d'entreprise peuvent être multiples et complémentaires. Ils peuvent être alignés sur la stratégie globale de l'entreprise et adaptés aux besoins spécifiques de chaque public cible. Il est important de définir des objectifs clairs et mesurables pour évaluer l'efficacité de la communication d'entreprise et d'adapter les actions de communication en conséquence.

3.3 Le rôle de la communication d'entreprise :

Engage l'entreprise en tant que système d'information et de décision dans son environnement. Elle organise et gère les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation (communication interne) ou entre l'organisation et son environnement (la communication externe). Donc, on peut dire que la communication de l'entreprise concerne les échanges d'informations interne (avec son personnel) ou externe (avec ses clients) qui lui permettent de fonctionner en tant que système et de se positionner dans son environnement.

Le rôle de la communication suit le changement que connaît notre société. Auparavant, la communication était généralement perçue comme un instrument qui permet seulement d'informer le personnel sur les décisions prises, elle était négligée, sous-estimée voire inexistante au sein de certaines entreprises³⁸.

A présent, elle est l'un des facteurs clés de cohésion sociale et de la performance des équipes, elle sert notamment à développer la culture de l'entreprise. Quelle que soit la taille de l'entreprise, elle joue un rôle important pour son image et sa notoriété et pour la diffusion d'une culture d'entreprise. Elle permet d'impliquer tous les collaborateurs dans cet objectif ambitieux : créer des clients satisfaits.

La qualité de la communication joue un rôle capital dans la dynamique d'une entreprise, c'est ce qui permet aux différents composants d'une entreprise de s'aligner sur un objectif commun et de développer le travail en équipe et l'engagement de toutes les parties prenantes. Le rôle de la communication externe est primordial, car c'est grâce à ses actions, que partenaires, clients et prospects, constituent leur opinion et leur attitude à l'égard d'une

³⁸ Geneva business news, 2017, Suisse, rôle stratégique de la communication externe

entreprise, pour y parvenir elle utilise plusieurs moyens : relations publiques, relations médias, événements, sites internet, promotions...

3.4 Les formes de la communication d'entreprise

On distingue deux formes de communication d'entreprise:

3.4.1 La communication externe

La communication externe est « toute communication dirigée vers l'extérieur de l'entreprise, elle s'appuie sur la communication événementielle des relations publiques, le mécénat, le sponsoring, les relations avec la presse, autre fois dénommée relation publique, mais le thème a été dévalué au fil du temps, par des manifestations aussi tapageuse qu'inutile »³⁹

En bref, la communication externe est l'ensemble des actions et moyens employés visant à transmettre au grand public les informations concernant l'entreprise ou ses produits, en utilisant les techniques et les méthodes adéquates.

3.4.2 La communication interne

La communication interne représente les opérations que l'entreprise dirige à l'intérieur de celle-ci en utilisant un ensemble de moyens écrits, oraux à sa disposition en vue de retransmettre et de faire circuler toutes les informations disponibles dans chaque direction, afin d'informer tous les salariés du contenu de la décision que l'entreprise a mise en œuvre.

« La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise »⁴⁰

³⁹ NGAHANE, Michel, NERONGE Jues, et les autres, Dictionnaire de gestion, édition Armand Colin, Paris 1996, p56

⁴⁰ WESTPHALEN Marie-Hélène, « Le guide de la communication d'entreprise », 3ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2001, P. 63.

Conclusion

La communication est un processus complexe et essentiel dans la vie humaine, et encore plus dans le monde professionnel.

La communication d'entreprise est une composante clé de la gestion globale de l'entreprise, elle est la voix de l'entreprise car elle permet à cette dernière d'établir un contact avec ses clients et principalement avec les prospects. La communication comme son nom l'indique a pour but de faciliter les échanges informationnels entre l'entreprise et ses publics internes et externes.

Grâce à ses actions de communication, l'entreprise peut améliorer son image, promouvoir sa réputation auprès de ses publics et gagner leur confiance. Dans un contexte économique compétitif, la maîtrise de sa communication devient un atout clé pour assurer la performance et le développement durable de l'organisation. La communication d'entreprise apparaît aujourd'hui comme un véritable levier stratégique au service de la réussite globale de l'entreprise.

***Chapitre II : La communication interne et la
cohésion au sein de l'entreprise***

Introduction

La communication interne est un sujet qui préoccupe beaucoup les entreprises aujourd'hui, elle se positionne sous la forme d'un outil qui comporte tous les différents actes de communication ayant lieu au sein d'un même groupe de travail ou d'une société. Le premier objectif de la communication est donc d'assurer la bonne transmission des informations au sein des différents services d'une même entreprise.

La place de la communication interne et son mode d'organisation dépend de l'état d'esprit dominant dans l'entreprise et des objectifs généraux qui lui attribués.

Au sein des organisations, la communication interne dépasse peu à peu son rôle de transmission d'informations pour devenir un véritable outil de management. Elle est ainsi capable d'apporter de nombreux bienfaits aux organisations et permet notamment de favoriser la cohésion et de créer un climat de travail favorable au sein de l'entreprise, et ce de diverses manières.

Afin de mieux comprendre comment la communication interne agit comme un facteur de cohésion, il faut d'abord comprendre la communication interne, sa place, son rôle et son objectif au sein de l'entreprise. Cela nous permettra de savoir ses formes, ses moyens et les obstacles.

Dans le présent chapitre, nous allons présenter les notions fondamentales de communication interne puis nous montrera comment la communication interne favorise la cohésion au sein de l'entreprise. Il est divisé en trois sections la première sera consacrée sur un aperçu et présentation de la communication interne, la deuxième section sera consacrée sur la place de la communication interne dans l'entreprise, la troisième nous permettra de présenter la cohésion par la communication interne.

Section 1 : Aperçu et présentation de la communication interne

La communication interne est une discipline exigeante nécessaire dans chaque entreprise, elle est envisagée au service de la stratégie des entreprises et des organisations, elle se compose d'un ensemble d'informations qui constituent le système global d'organisation, cette communication vise l'échange d'informations entre ses collaborateurs.

Chapitre II : la communication interne et la cohésion au sein de l'entreprise

Dans cette section nous allons définir la communication interne, présenter ses différents types, ensuite nous examinons ses objectifs, et enfin nous discuterons de rôle la communication interne.

1.1 Définition de la communication interne

Chaque entreprise met en place une communication interne dont de faire connaître ses grandes orientations pour son personnel.

La communication interne « est un domaine sensible en raison de l'inquiétude grandissante des salariées sur leur emplois et leur pouvoir d'achat, de leur distanciation envers l'entreprise de la difficulté qu'éprouve celle-ci tente recrées de la confiance. La communication existe dans tout type d'organisation : publique ou privée...etc. »⁴¹

La communication interne recouvre l'ensemble des actions et dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants pour assurer la diffusion et l'échange de l'information au sein de l'entreprise diffusée au personnel⁴².

Selon LETHIELLEUX Laetitia : « la communication interne est une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voire délocaliser les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés, elle se place au cœur du processus de cohésion. »⁴³

Selon NIZET : dans la pratique de gestion des ressources humaines 2000. Définit la communication interne comme :(l'ensemble des principes d'action de démarche et de pratique visant :

- L'appropriation des finalités pour chaque salariées.
- Développer la cohésion pour favoriser le travail.
- Mieux communiquer pour favoriser le travail.

⁴¹ LIBEART Thierry, introduction a la communication, édition DUNOD, paris, p53.

⁴² NGAHANE Pierre et autres, Dictionnaire de gestion, édition ARMAND Colin, paris, 1996, p45.

⁴³ LATHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la GRH », LEXTENSO-Edition, 4ème édition, Paris, 2010, Page 95.

- Une hypologie de communication fait ressortir.

Dans le sens managérial :

La communication fait partie intégrante du management. Elle a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique. De faciliter les échanges et bien sûr d'accompagner liés sont chargés d'animer l'action sur le terrain. En appliquant les règles internes. En fonction des informations qu'ils possèdent⁴⁴.

D'après ces définitions, nous avons constaté que la communication interne est l'ensemble de toutes les actions visant à communiquer, à informer les individus d'une organisation.

1.2 Les différents types de la communication interne

Afin que l'information au sein d'une entreprise soit circulée dans tous les niveaux et tous les sens, on distingue trois types de communication interne.

1.2.1 La communication descendante ou (hiérarchique)

La communication descendant part de la hiérarchie vers la base destinée informer et dirigé l'information sont personnel. Ces information sont directement liées aux relations hiérarchiques, il s'agit des ordres, de directives, de données opérationnelle transmission d'un niveau hiérarchique supérieure vers un niveau hiérarchique inférieur. Elle sexistes dans toutes les entreprise et elles sont indispensables a son bon fonctionnement. Elles favorisent la participation aux objectifs par information la délégation. Cette forme de communication permet à chaque membre de personnel de comprendre son identité et d'instaurer des relations de confiance⁴⁵.

1.2.2 La communication ascendante (ou salariale)

La communication ascendante est la remontée de la base vers la direction de l'entreprise. Son rôle est d'informer la direction et permet à la hiérarchie d'écouter le personnel. Ces remontées d'information sont nécessaires.

⁴⁴ ADOUANE.L et ACHIOU.A, AIT BRAHAM. K, la communication interne au sein de l'entreprise « cas pratique :ALCOVEL » université de Bejaia, 2012/2013, p30.

⁴⁵ LIBEART Thierry, introduction a la communication, édition DUNOD, paris,p56

Chapitre II : la communication interne et la cohésion au sein de l'entreprise

Elle favorise la participation de chaque membre par le développement de l'expression et le prise de responsabilité son niveau, elle met en relief les besoins, la préoccupation et les aspirations de personnel. La communication ascendant a pour objectif de cerner les besoin spécifique des hommes de terrain, connaître le climat de la communication de travail et recenser et d'analyser leurs attentes⁴⁶.

1.2.3 la communication latérale(ou horizontale)

La communication horizontale ou centrale s'établit entre les personnes d'un même niveau hiérarchique à l'intérieur d'un service, entre des services ou des établissements différent, elle s'agit de communication de concentration. Ces information permettre de confronter des ponts de vue, d'échanger les idées, de lever des malentendus, de mieux se connaître, de mieux se comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire. L'information latérale est la plus difficile à maitriser et la plus porteuse de bruit⁴⁷.

⁴⁶LIBEART Thierry, Op.cit., p57

⁴⁷Ibid., p58

Chapitre II : la communication interne et la cohésion au sein de l'entreprise

Tableau n°3: les chemins de la communication interne⁴⁸

	La communication descendante (hiérarchique)	La communication ascendante (salariale)	La communication horizontale (latérale)
Mouvement	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du « base » et remonte la hiérarchie.	Il n'y a aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements.
Supports	Les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonique, vidéo...	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal interne de l'entreprise... Moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échanges verbal, tract, lettre ouverte) ou (bruit rumeur).	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tous le monde se connaissent, Les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et les grandes structures : Rencontre inter-service, tribunes libres ouvertes dans les différents supports d'information (magazine, tableau d'affichage...).
Fonctions	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée. La communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprises. Voir négliger : est-elle bien nécessaire ? ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? or elle se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations de son personnel.	L'information horizontale permet de ressembler son personnel, de fonder « l'esprit maison » .Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.

⁴⁸WESTPHALEN (Hélène Marie), Communicator, édition DUNOD, Paris, 2004, P80.

1.3 Les objectifs de la communication interne

Selon Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT « *l'objectif globale de la communication consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation* »⁴⁹. D'après cela on comprend que la communication interne dans une entreprise peut remplir plusieurs objectifs, où la communication interne sert à informer, s'informer et former en même temps, à convaincre (justifier les actions envisagées), à assurer l'échange (communiquer pour agir (ordres) et réagir (compte rendu)), à restaurer la confiance, participer à la création d'un des actions collectives, assurer le progrès et le développement de l'entreprise. Donc on peut regrouper les objectifs de la communication interne comme suit :

1.3.1 Informer et expliquer :

La communication interne a un grand rôle à jouer notamment dans l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les instructions de travail, les systèmes de rémunérations, accompagnée des explications nécessaires, constitue une réponse aux besoins du personnel en terme d'informations pertinentes et utiles pour se positionner d'abord dans le système et donner un sens à ses actions tout en sachant que ses efforts convergent vers l'objectif général de ce système.

1.3.2 Motiver et fédérer :

Si l'on s'intéresse à l'aspect individuel de la motivation, toute personne souhaite être prise en considération sur le plan psychologique et professionnel. C'est dans cette logique que réside le défi à relevé par la communication interne qui se doit favoriser le dialogue en permettant à chacun de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer, et par conséquent modifier les habitudes et lutter contre la résistance aux changement.

Selon Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT : « *l'image que le salarié a de son entreprise des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement globale, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun* »⁵⁰.

Aussi la communication interne permet de fédérer l'ensemble du personnel, motivé au préalable et pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur, autour de projet d'entreprise.

1.3.3 Animer la vie organisationnelle :

En mettant en relation l'individu, le groupe et l'organisation, la communication interne crée une animation en engendrant les flux d'informations et en développant

⁴⁹ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, « La communication interne de l'entreprise », 3ème édition, Dunod, paris, 2002, p 24.

⁵⁰ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, op.cit, p 29.

Chapitre II : la communication interne et la cohésion au sein de l'entreprise

l'échange au quotidien entre les différents acteurs de l'organisation , ce qui permet d'étudier le phénomène de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective. Selon N. D'ALMEIDA et T. LIBAERT :

« La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels ». ⁵¹

D'une manière générale, les objectifs de la communication interne sont les suivants :

- La formation des employés à la communication.
- L'aide à la hiérarchie pour la transmission d'informations.
- La diffusion de la vie et de la stratégie de l'entreprise aux employés.
- L'établissement d'un climat de confiance.
- L'identification des attentes des employés.
- Une communication régulière pour éviter les malentendus et les silences.
- La prise de conscience de la stratégie de l'entreprise.
- L'explication des finalités de l'entreprise.
- La motivation des employés par le contrôle et l'évaluation des réalisations.
- La gestion de l'identité et de la culture de l'entreprise.
- L'évitement de la propagation de rumeurs.

1.4 Le rôle de la communication interne

Elle accompagne le projet socio-économique de l'organisation, elle en présente les objectifs, en explique les modalités au personnel par des supports d'informations adaptés mais elle doit aussi :

- Apporter un appui opérationnel aux managers dans son rôle d'information d'écoute et de dialogue.
- Elle les aide à concevoir et mettant en œuvre des plans de communication et leur propose des outils.
- Elaborer la politique d'information interne et on pilote la réalisation. Elle fait circuler l'information.
- Développer une dynamique collective et une appartenance à l'organisation, elle fait vivre et évaluer la culture commune.

⁵¹Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, op.cit, p26

- Enfin écouter le corps social, et recueil de l'information formelle (études, questionnaires) et informelle qui lui permet d'établir un diagnostic et de formuler des recommandations.⁵²

Section 2 : Les différents aspects de la communication interne : champs, moyens, limites et finalités.

Dans cette section, nous allons examiner les différents aspects de la communication interne, tels que les champs, les moyens, les limites et les finalités, qui sont tous essentiels pour assurer son efficacité en entreprise.

2.1 Les champs de la communication interne

La communication interne de l'entreprise peut prendre un champ formel et un autre informel.

2.1.1 La communication formelle

Celle qui renvoi à tous ce qui est officiel dans une organisation et qui est soumis aux lois de l'organisme, il renvoi ainsi à «tous les réseaux officiels lors de la structure de l'organisation son objet est de canaliser les mouvements d'informations à l'intérieur à l'extérieur d'une entreprise»⁵³.

2.1.2 La communication informelle

Qui est une sorte de communication qui peut participer dans la réalisation des objectifs du la communication formelle, et qui permet aussi la coordination entre les unités de l'organisme soit d'un même niveau ou des différents niveaux malgré que cette communication soit hors normes. Autre mot dit «il représente une courroie non structuré de communication essentielle à l'efficience organisationnelles»⁵⁴.

⁵²ERIC Bizot, Marie-Hélène Chimisanas, Jean Piau, La Communication, 2eme édition, édition DUNOD, Paris, 2012, P6.

⁵³ HINON L.Dalon, GOSSELIN Eric, CARRIERE Jules, LAMOUREUE Gérald, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2èmeédition, édition GAETIN MORIN éditeur, 2002, CANADA,p157.

⁵⁴ Ibid., p157

2.2 Les moyens de la communication interne

Pour transmettre les informations à ses salariés, l'entreprise met à leur disposition différents outils organisés en trois formes : les moyens oraux, les moyens écrits et les moyens audiovisuels comme nous allons citer :

2.2.1 Les moyens écrits

La communication classique de transmission des informations, l'écrit est considéré comme le pivot de la communication interne, comme le confirme Nicole d'Almeida et Thierry Liberté « les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite »⁵⁵

2.2.1.1 Le journal d'entreprise

Est l'un des supports privilégiés de communication interne. Média riche et souple, il est aujourd'hui très répandu, partagé par l'écrasante majorité des grandes entreprises⁵⁶.

Il est en plus une base pertinente d'annonces et de développement d'autres événements de communication interne : du pot d'anniversaire d'un salarié à des week-ends démotivation organisés en délocalisé par la direction de l'entreprise⁵⁷.

2.2.1.2 La revue de presse

Il est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. Son objectif est d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique. Ceci permet de renforcer l'impact des opérateurs externes en prolongeant en interne. Et aussi participera la continuité interne en ce qu'il permet de mobiliser l'interne par la mise en évidence du champ d'action externe de l'entreprise⁵⁸

2.2.1.3 La note de service

Il est le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution sous forme papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. Elle a pour

⁵⁵ Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 4ème édition Dunod, Paris, 2002, p 32

⁵⁶ MARIE Hélène, la communication, 2e édition, DUNOD, Paris, 2012, p 91

⁵⁷ Jean-Marc Decaudin et autres, la communication interne, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2009, p167.

⁵⁸ Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, op.cit., p.44.

Chapitre II : la communication interne et la cohésion au sein de l'entreprise

objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendant⁵⁹.

2.2.1.4 Le panneau d'affichage

L'affiche est souvent réduite au minimum indispensable de la législation sociale relative au droit d'expression des salariés et à l'affichage délibération des instances représentatives.

Bien géré, l'outil présente de nombreux avantages. Il est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise⁶⁰.

2.2.1.5 La boîte à idée

C'est un outil de communication interne ascendant où les salariés peuvent introduire leur suggestion, interrogation ou proposition d'une manière anonyme, Elle permet de prendre des informations ou des améliorations dans l'interne et elle permet une interactivité entre l'émetteur et le récepteur avec une libre expression, mais elle peut être ignorée par les autres (pas de réponse) en ajoutant à ça lourdeur du système d'analyse des suggestions⁶¹.

2.2.1.6 La note flash

Appelée également flash d'information, c'est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide, brève et en temps réel d'un événement qui vient de se dérouler ou qui doit se dérouler très prochainement. Elle est irrégulière contrairement au journal interne⁶².

2.2.1.7 Enquête d'opinion

Est une recherche systématique des aspirations du personnel par sondages ou échantillonnés. Est utilisé dans : le diagnostic du climat de l'entreprise (attentes et motivations du personnel, sujets de satisfaction et d'insatisfaction, degré d'adhésion aux objectifs). Analyse

⁵⁹ .ibid. p.45 46.

⁶⁰ Thierry Libaert, op.cit., p.48.

⁶¹ PHILIPPE DETRIE / Catherine BROYEZ, la communication interne au service du management ,2eme édition LIAISONS 2001., P134.

⁶² Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, op.cit ; p 44

Chapitre II : la communication interne et la cohésion au sein de l'entreprise

d'un problème particulier (conditions du travail, style de commandement, besoins en formation, image de l'entreprise...etc.)⁶³.

2.2.2 Les moyens oraux

Selon Nicole d'Almeida et Thierry Libaert « *l'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens* »⁶⁴.

2.2.2.1 Les réunions

Les réunions ont pour objectif de rassembler dans un même lieu des personnes concernées par un même problème. Ensemble, elles vont essayer de le résoudre en échangeant leurs idées. Ces réunions peuvent être plus ou moins formelles selon les besoins exprimés et l'urgence de la situation. Les personnes sont amenées à communiquer sur leurs idées et à formuler des propositions ou prendre note de nouvelles données modifiant leur mission et leur environnement⁶⁵. Ainsi en peut avoir :

2.2.2.1.1 Les réunions de service

Leur finalité première réside dans l'échange d'information technique en vue d'atteindre des résultats, les réunions de service restent un outil essentiel de communication.

2.2.2.1.2 Les réunions interservices

C'est une technique encore peu répandue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité. Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement, visite d'atelier, de chantier, d'usine ; journées portes ouvertes...ces rencontres procèdent de la même volonté ; provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.

2.2.2.2 Les entretiens

Les salariés disposent d'un entretien individuel annuel qui leur permet de faire le point sur leur mission, leur rôle et leurs perspectives d'évolution au sein de l'entreprise. Cet entretien est animé par le responsable hiérarchique du salarié. Il permet d'établir une relation entre le salarié et son responsable tout en s'expliquant sur l'année écoulée. À côté de cet entretien formalisé, il existe les entretiens informels décidés au hasard des rencontres ou des événements

⁶³ Thierry LIBAERT, op.cit, p 97.

⁶⁴ Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, op.cit., p31

⁶⁵ Ibid., P.43

Chapitre II : la communication interne et la cohésion au sein de l'entreprise

de l'entreprise. Ils se déroulent dans un cadre moins conventionnel et sont censés créer une relation de confiance entre les managers et leurs équipes⁶⁶.

2.2.2.3 Le séminaire

C'est une réunion relativement longue regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un comportement de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Par la durée et la nature des relations qu'il permet d'instaurer, le séminaire crée une ambiance convenable aux échanges et à la créativité⁶⁷.

2.2.2.4 La conférence

C'est un outil important qui permet personnel interne de connaître et comprendre plus la vie d'entreprise, animée par un supérieur hiérarchique ou une personnalité externe.

2.2.3 Les moyens audiovisuels et électroniques :

Ils sont définis comme l'ensemble des informations diffusables informatiques. Elles comprenant :

2.2.3.1 Le journal électronique

Il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéo dont les messages se déroulent sur des écrans de télévision. Il consiste à délivrer des informations brèves puisque chaque page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase⁶⁸. Il permet une rapidité de diffusion très importante.

2.2.3.2 Le film d'entreprise

Il est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux Salariés. Dans ce cadre, il peut s'assimiler à un clip de nature institutionnelle et autoporteur, c'est-à-dire qu'il ne nécessite pas de présentation préalable et n'implique pas d'échanges en aval de sa diffusion⁶⁹.

⁶⁶ LETHIELLEUX Laetitia, Op. Cit, P.107.

⁶⁷ DEMONT-LUGOL Liliane, communication des entreprise, 2^{ème} édition, ARMAND COLIN, lexique, 2002. P.274

⁶⁸ D'ALMEDIA Nicole et LIBAERT Thierry, 7^{ème} édition, Op. Cit, P 44.

⁶⁹ Ibid., P. 73.

2.2.3.3 Les messageries électroniques

Qui permettant d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés.

2.2.3.4 L'internet

Est un réseau d'information exclusivement réservé aux salariés de l'entreprise. Il utilise toute la technique de l'internet et favorise les échanges, l'interactive et la réactivité instantanée si on le souhaite. Il répond donc aux besoins de la communication descendante, ascendante et interactive⁷⁰.

2.2.3.5 L'intranet

Est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'internet. Il permet aux employés d'obtenir les informations en temps réel. Donc les fonctionnalités offertes aux utilisateurs d'un intranet ont tendance à être rassemblées via un portail web qui s'affiche dans un navigateur web comme : (Firefox, Internet, Explorer, Opéra, Google Chrome).

2.2.3.6 La visioconférence

Cette nouvelle technologie permet de recrée les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignés en évitant les déplacements, et reliées entre elles par système de télécommunication. En raison de son cout et de sons aspect technologique, ce mode de communication est encore aujourd'hui réservé aux grandes entreprises⁷¹.

⁷⁰ MOREL Philippe. PHILIPPE Morel. Communication d'entreprise-stratégie techniques. StudyramaPro, p. 58.

⁷¹ I. Dement, A. Kempte, M. Rapidel, C. Sceibitta, la communication de l'entreprise stratégie et pratique, Armand colin, 2005, p231.

2.3 Les limites de la communication interne

Une communication est efficace lorsque le message est compris de la même manière par l'émetteur et le récepteur, et lorsque les canaux de communication utilisent le moins de temps possible. Cependant, il existe des limites et des obstacles qui peuvent perturber le processus de communication, que ce soit dans une communication descendante, ascendante ou latérale. Le passage de l'information peut être sujet à des perturbations, ce qui peut affecter l'efficacité de la communication.

Les limites de la communication interne sont classées en différentes catégories par Sekiou et al. (2004).

2.3.1 Limites en général

2.3.1.1 Lenteur

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins. Toutefois, on peut trouver bon nombre de dirigeants qui ne transmettent par l'information disponible en temps réel afin de faire disparaître les bruits de couloir, les fausses nouvelles de façon à ce que chaque employé se sente plus impliqué, rassuré et motivé. Bien que la lenteur soit justifiée du point de vue des dirigeants, mais il reste tout de même inadmissible que, par exemple, pour une entreprise dispersée géographiquement, l'information mette trois heures pour diffuser l'information au niveau du siège et une semaine pour être diffusée au niveau des sites.

2.3.1.2 Désinformation

Presque quotidiennement, dans le travail ou ailleurs, l'on est confronté à des informations qui paraissent fausses et mensongères ou au phénomène de la « désinformation ». Cette dernière peut être définie ainsi : « c'est une action particulière ou continue qui consiste, en usant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir ». ⁷²

Elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de la réalité.

⁷² Bruno JOLY, Bruno JOLY, la Communication, éditeur : De Boeck supérieur, 1ère édition, Bruxelles, 2009, p 11

2.3.1.3 Rumeurs

La rumeur apparaît comme un problème associé au besoin d'information de la part des employés. Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation s'échangent entre eux des messages pour comprendre et interpréter négativement le milieu dans lequel ils évoluent. Les communications qui se manifestent souvent sous forme de rumeurs s'amplifient par des échanges d'opinions que l'on tend à considérer de plus en plus comme des faits provoquant ainsi la démotivation du personnel.

Lorsque la rumeur est en marche, il est très difficile de l'arrêter. Les spécialistes en rumeur proposent des mesures préventives de base qui vont de l'anticipation des rumeurs jusqu'à la surveillance des effets possibles. Ils formulent également des stratégies pour gérer la rumeur existante. Quelle que soit la stratégie adoptée pour combattre la rumeur, elle présente un risque. L'essentiel est de traiter les rumeurs comme une menace sérieuse et d'essayer de neutraliser les incertitudes qui peuvent l'alimenter.

2.3.2 Les limites individuelles

2.3.2.1 Interférence :

Il s'agit de phénomènes qui se rattachent aux valeurs et aux limites humaines présentes dans le milieu de travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris tel qu'il a été expédié par l'émetteur. On fait allusion plus particulièrement aux relations individuelles entre les supérieurs hiérarchiques avec leurs collaborateurs, et qui ont une influence directe sur le climat du travail.

2.3.2.2 Pouvoir

Les limites individuelles se précisent davantage lorsque le jeu de pouvoir apparaît dans l'organisation.

En effet, l'émetteur, ne désirant pas partager toutes ses informations, filtre quelques informations afin de conserver un sentiment de supériorité et de garder son pouvoir. En outre, certains experts, possédant des connaissances que les autres n'ont pas, cherchent à se tailler un territoire où chacun individuellement serait tranquille et où il pourrait être reconnu comme expert en fournissant au compte-gouttes l'information susceptible d'être nécessaires à ses collègues de travail. La rétention de l'information reste un signe de pouvoir.

2.3.2.3 Perception

La façon de percevoir représente souvent un obstacle qui est majeur et susceptible de nuire un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. Car, la plupart des individus ne veulent entendre que ce qu'ils veulent entendre. Ils ont tendance à rejeter l'information qui ne correspond pas à leurs attentes.

Dans la réalité, c'est à partir de ces préjugés que le récepteur interprète l'information et cela par son expérience, sa formation ou encore selon ce qu'il a cru voir, entendre et sentir.

Par exemple, c'est un récepteur qui a un préjugé négatif vis-à-vis de l'émetteur de l'information. Il y'a de forte probabilité que le récepteur rejette ce que le transmetteur désire lui communiquer.

Cependant, dans le cas d'un préjugé favorable, le récepteur est susceptible d'accepter toute information communiquée par l'émetteur.

2.3.2.4 Attitudes

Les attitudes peuvent être d'ordre individuel ou collectif ou encore de nature consciente ou inconsciente. Dans tous les cas, il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication. Les individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois il est difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de rejet, etc., pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication. Cette difficulté est due aux événements émotionnels tels que la peur, l'évaluation hâtive, l'inattention, qui peuvent bloquer le processus de communication.

2.3.3 limites Organisationnelles

2.3.3.1 Facteurs pouvant modifier le message

Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune de ces étapes le message subit une modification plus ou moins importante. La modification peut être due aux facteurs suivants :

- le court- circuitage de l'information par les responsables.
- le nombre de niveaux hiérarchique par lesquels les messages passent.
- le nombre de groupes socioprofessionnels.
- l'intérêt porté au message

2.3.4 Limites Sémantiques

2.3.4.1 Facteurs d'interférence

De multiples facteurs liés au langage utilisé agissent négativement sur la compréhension du message. Ces facteurs sont le vocabulaire inadéquat, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, le défaut d'agencement des idées, les phrases mal choisies, le ton élevé de la voix, les mouvements incompréhensibles du corps, etc. ces facteurs ajoutés à des différences de niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur, à l'imprécision des mots à la méconnaissance et aux différences culturelles sont autant de facteurs qui peuvent interférer et rendre l'échange difficile. ⁷³

2.3.4.2 Interprétation personnelle

La signification que chaque individu donne aux mots lui est propre. Il faut veiller à rendre adéquat le message à transmettre de façon à ce que le récepteur comprenne le message exactement et selon le sens que l'émetteur a voulu faire comprendre.

2.3.4.3 Mal formulation du message

Advenant que le message à transmettre soit formulé vaguement, le récepteur aura de la difficulté à comprendre. Toutes les erreurs concernant la sémantique peuvent entraîner des coûts inutiles au cours de la vie de l'organisation. Un message mal formulé peut signaler l'intégrité douteuse de l'émetteur face au récepteur, un manque de confiance en lui, s'il a déjà commis des erreurs de jugement qu'il a pris de mauvaises décisions dans le passé.

2.3.4.4 Mal adaptation au récepteur

Aux incompréhensions dues à l'hermétisme du langage de l'émetteur s'ajoutent les incompréhensions dues aux interprétations subjectives du langage liées au récepteur. Cet état de chose favorise la création d'un écart entre le sens réel du message (ce que l'émetteur veut transmettre) et le sens interprétatif (sens donné au message par le récepteur. En tout état de cause, la communication efficace nécessite l'adaptation du langage utilisé à la capacité

⁷³ Abdelkrim BOUHAFS, La Communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires ; Algérie 03/2014.p134

compréhensive de récepteur. La communication doit donc se faire dans le langage du récepteur et selon ses conditions, si non, le message ne sera pas compris.

2.4 Les finalités de la communication interne

« L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation ». ⁷⁴Cependant, il existe d'autres finalités de la communication interne aussi importantes que le couple demande/offre d'information que nous allons regrouper en cinq grands axes :

2.4.1 La circulation de l'information

plusieurs informations circulent dans l'organisation et la communication interne a le rôle de les coordonner et de les réguler. Cette dernière « permet aux différentes équipes de communiquer entre elles ou bien de façon interne. Elle facilite au maximum la recherche et l'échange d'informations. Tout cela aide le collaborateur à avoir une idée plus claire de sa tâche et de la finalité de celle-ci. Enfin, la circularité de l'information participe au développement de l'intelligence collective et à la transparence au sein de l'organisation. »⁷⁵

2.4.2 La compréhension

Une des principales finalités de la communication interne est de disposer et de fournir de la connaissance aux clients internes de l'organisation. « Il est important que ces derniers soient conscients du milieu dans lequel évolue l'organisation ainsi que ses enjeux. De plus, les objectifs doivent être connus par tous les collaborateurs. ». ⁷⁶

2.4.3 La confrontation

La communication interne rend facile les relations hiérarchiques, entre le collaborateur et son supérieur ou transversales, entre les différents collaborateurs. « Cette finalité de la communication interne a une dimension dynamique, la confrontation n'est possible que dans le mouvement, si l'organisation est figée et qu'il n'y a aucune marge de manœuvre, l'individu en tant qu'acteur ne pourra pas modifier la place et le rôle qui lui ont été assignés. »⁷⁷

⁷⁴ D'Almeida, N. & Libaert, T. (2014), La communication interne des entreprises, Paris : Dunod.p24

⁷⁵ Cobut, E., Donjean C. (2015), La communication interne, 2ème éd, Paris p48

⁷⁶ Cobut et Donjean op cit p 49

⁷⁷ Henriët, B. & Boneu, F. (1995), Audit de la communication interne », 2éd., Paris : Éditions d'organisation.p54

2.4.4 La motivation et l'implication

plus la communication est efficace plus le sentiment d'implication et de motivation est grand chez le salarié. « La communication interne se doit de motiver les hommes, de reconnaître leurs réalisations et leur contribution, de favoriser leur collaboration et leur compréhension mutuelle, d'améliorer le climat social ». Ainsi, les managers ont un rôle primordial, celui d'exercer un management participatif en vue de préparer une ambiance conviviale basée sur l'écoute et la considération du salarié. Pour ce faire, la communication interne admet différentes formes qu'il faudra adopter selon le contexte et la situation qui se présente.⁷⁸

2.4.6 La cohésion

Une bonne communication interne favorise le développement du sentiment d'appartenance. Cependant, les managers doivent formuler les messages avec soin et précaution pour que cette finalité soit remplie. « Fédérer les collaborateurs est un enjeu essentiel de la communication interne. Il faut les réunir autour de valeurs et principes communs tout en espérant que cela les aidera à adopter un comportement en accord avec ce que veut représenter l'organisation. »⁷⁹

Section 03 : La cohésion par la communication interne

La communication interne ne se limite plus juste à diffuser de l'information et faire passer des consignes mais devient de plus en plus complexe. Assurer la cohésion, développer le sentiment d'appartenance et renforcer les relations de travail entre les salariés font aussi partie intégrante de ses objectifs.

Il semblait donc utile, dans cette section de s'intéresser à la cohésion et sa création, son importance, il s'agit surtout dans cette section de connaître comment la communication interne favorise la cohésion au sein de l'entreprise.

⁷⁸ DONJEAN C. (2006), « La communication interne », Edipro, Liège.p18

⁷⁹ Cobut, Donjean,. Op. Cit., p49

3.1 Conceptualisation de la cohésion au sein de l'entreprise

La notion de cohésion a été largement traitée en sciences sociales. Elle a été empruntée par plusieurs disciplines dont la psychosociologie, la psychologie, la sociologie et la gestion.

3.1.1 Différentes perceptions de la cohésion

La cohésion a été conçue comme la force d'attraction qui existe entre les membres du groupe, ou comme le sentiment qui fait que les membres d'un groupe se sentent identifiés et unis, quant à leurs émotions. La cohésion a été envisagée comme le degré d'union des membres d'un groupe, psychologiquement unis, dans la poursuite d'un objectif commun. La cohésion a aussi été conceptualisée comme un mélange composé d'attributs.

3.1.1.1 La cohésion associée à la force d'attraction interpersonnelle ou groupale qui maintient unis les membres du groupe

Les premières études sur la cohésion, ont été réalisées par des sociologues, au sein de groupes informels de conglomérats urbains. Une des plus illustratives, Festinger (1950), décrit ainsi la cohésion groupale: «la force résultant de toutes les forces qui agissent sur les membres pour qu'ils demeurent dans ce groupe». Plusieurs études, postérieurement réalisées, ont accepté cette description.

Certains auteurs réalisent de nombreuses recherches sur des groupes de cadres supérieurs de grandes responsabilités. Ils conceptualisent la cohésion du groupe comme «la grande valeur que les membres accordent à leur adhésion au groupe, tout en désirant que cette affiliation perdure».⁸⁰

3.1.1.2 La cohésion associée à la conjonction solidaire et harmonieuse des émotions ou des sentiments du groupe

Une étude pionnière de Schachter et al. (1951) définit la cohésion comme «le ciment qui unit les membres du groupe et les maintient en relation». Ces chercheurs reconnaissent que dans la culture d'entreprise, la cohésion a revêtu des formes très diverses, «comme si l'on faisait

⁸⁰ JOSÉ Luis PECH varguez , cohérence et cohésion de l'équipe de Direction dans la petite et moyenne entreprise ,2003,page 69

Chapitre II : la communication interne et la cohésion au sein de l'entreprise

référence à la morale qui existe au sein du groupe, au sentiment d'adhésion «rester unis», à la productivité, au pouvoir, à la réalisation d'un travail, à un sentiment d'appartenance, à une compréhension partagée des rôles et à un bon travail d'équipe»

D'autres comme Taylor, Zurcher et Key (1970) signalent que la solidarité est le fruit du partage des tâches communes de haute priorité. «En sociologie, il est évident que la cohésion du groupe augmente quand les membres du groupe travaillent en coopérant, en unissant leurs efforts avec succès vers une tâche commune».

3.1.1.3 La cohésion a associée l'identification ou compromis envers une idée ou une intention partagée

GOODMAN et AL, (1987), émettent une suggestion intéressante, lorsqu'ils disent que la cohésion doit être re-conceptualisée en tant que compromis des membres envers les activités du groupe. Cela est important car la définition connecte plus étroitement le concept de cohésion au comportement du groupe et à la réalisation des tâches. Ce qui n'est pas le cas d'une définition comme «attraction envers le groupe» qui ne donne aucune piste sur le résultat tangible qu'elle génère.

Plus récemment, Harrison et Price (1998) établissent une équivalence entre le concept d'intégration sociale et celui de cohésion groupale en la définissant ainsi: «le degré d'union psychologique des membres, qui les lie ou les attire, vers une interaction commune dans la concrétisation d'un objectif commun». ⁸¹

3.1.1.4 La cohésion vue comme le partage des valeurs collectivement acceptées

Un courant important de recherche en management a étudié la culture et l'identité d'entreprise comme source de lien social au sein des organisations. Schein (1985) a ainsi défini la culture comme «un modèle d'assomptions basiques -inventé, découvert ou développé par un groupe déterminé, pendant qu'il apprend à affronter ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne- qui s'est révélé suffisamment efficace pour être considéré comme valable et par conséquent être enseigné aux nouveaux membres comme la forme correcte de

⁸¹JOSÉ Luis PECH varquez Op.cit., p70

percevoir, de penser et sentir ces problèmes». C'est-à-dire, un système de signification collectivement acceptée.⁸²

Nous gardons cette définition générale de Schein (1985) parce qu'il nous semble qu'elle est la plus connue et la plus partagée. Même si nous n'avons pas trouvé de manière explicite le terme de cohésion dans les travaux concernant la culture que nous avons consultés, à notre avis, cette communauté de valeurs qu'est la culture peut constituer une source forte de cohésion.⁸³

3.1.1.5 La cohésion en tant que mélange composé d'attributs

la cohésion peut aussi être le résultat d'un mélange composé d'attributs comme le sentiment d'appartenance au groupe de travail; le désir d'y demeurer; l'évaluation qualitative que les éléments font du groupe; le degré d'harmonie et de soutien qui existent entre les membres du groupe; la résistance à abandonner le groupe (dévotion); les possibilités de lier des amitiés au sein du groupe, de réaliser des réunions et de participer à la vie sociale; et la mesure selon laquelle les membres se sentent attirés pour former des associations intimes personnelles avec les autres personnes du groupe.⁸⁴

3.1.1 Définitions de la cohésion

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept cohésion. Il n'est pas question de lister toutes les définitions en se référant à la cohésion, mais répertorier quelques-unes à fin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de cohésion.

Selon Le dictionnaire général des sciences humaines, donne la définition suivante de La cohésion : « En psychologie sociale, le comportement solidaire des membres d'un groupe résultant de la communauté de buts, de normes et de méthodes d'action, ainsi que de l'attraction réciproque des individus du groupe »⁸⁵

En gestion, Fayol (1918) reconnaît la nécessité de relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts du personnel. Il affirme que la cohésion est l'union et l'harmonie des efforts des membres d'une entreprise.

⁸² JOSÉ Luis PECH varguez.Op.cit, p71

⁸³ Ibid., p72

⁸⁴ Ibid., p73

⁸⁵ LEMPEREUR Agnès, THINES Georges. Dictionnaire Général des sciences humaines. Paris : Éditions Universalis,1975,p 1033

La cohésion est donc liée à différentes notions: l'union ou l'adhésion volontaire de ses membres à un groupe, l'harmonie des efforts des membres, l'entraide mutuelle, le partage de valeurs et d'idéaux.⁸⁶

selon Jean-Michel MOTTA, « la cohésion d'équipe est à la fois liée à l'homogénéité dans les aspirations communes, les valeurs partagées et à l'hétérogénéité, source de créativité et de "vie" dans l'équipe »⁸⁷

D'après ces définitions nous concluons que la cohésion signifie pour ces auteurs: comme le degré d'adhésion volontaire des membres du groupe dans un idéal, une aspiration ou un sentiment communs, qui leur permet de se renforcer émotionnellement les uns les autres et ainsi de faire face, comme un tout, aux difficultés qu'ils rencontrent.

3.1.2 L'importance de la cohésion au sein de l'entreprise

Il est bon qu'il existe une cohésion de groupe pour permettre une harmonisation entre les salariés afin de créer une liaison intense qui favorise un sentiment d'appartenance et qui peut constituer un moyen de lutte contre la démotivation par la suite, celui-ci influence à son tour positivement la motivation au travail. Le collaborateur sent qu'il fait partie d'un groupe et il sera donc plus concerné par le bon fonctionnement de ce groupe et par les objectifs de celui-ci. En s'y sentant bien intégré, il est probable qu'il fournisse davantage d'efforts et qu'il adopte un meilleur comportement que dans le cas où il aurait le sentiment de travailler pour une entité qui lui est extérieure.⁸⁸

En effet, la cohésion d'équipe favorise de meilleures performances et l'atteinte des objectifs :

⁸⁶ Pech-Varguez, J., Cisneros, L., Genin, É. & Cordova, H. (2010). Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME p186

⁸⁷ MOTTA Jean-Michel. Travail en équipe.

⁸⁸ .CAUVIN Pierre. La cohésion des équipes. Paris : ESF éditeur,1997

Chapitre II : la communication interne et la cohésion au sein de l'entreprise

3.1.2.1 Amélioration et optimisation du management pour un renforcement de la productivité des équipes

Un bon état d'esprit et des conditions de travail convenables pour les employés d'une entreprise induisent inévitablement une meilleure performance. De ce fait, plusieurs entreprises s'attèlent à offrir des cadres de travail idéaux avec le matériel nécessaire pour faciliter les différentes tâches. Par ailleurs, il faut également penser aux relations qu'entretiennent les différents travailleurs. Surtout pour les personnes travaillant au sein d'une même équipe, les relations doivent rester professionnelles, mais conviviales. Elles doivent travailler ensemble dans un cadre idéal afin d'ajouter de la valeur et fluidifier les processus.

Disposer d'une bonne cohésion d'équipe permet par ailleurs d'éviter au maximum le gaspillage des ressources et les pertes d'informations. Elle maintient ainsi chaque travailleur au même niveau d'information. Chacun est donc plus à même de produire un travail efficace et utile. Ainsi, la satisfaction se mesure non seulement auprès des clients, mais également au niveau de chaque employé à travers la mobilisation et la motivation.

3.1.2.2 Les échanges autour des objectifs à long terme avec les équipes pour préserver leur implication

Il est important à notre sens de faire en sorte que chaque personne au sein de l'entreprise se sente valorisée et utile. Cela va générer du sens pour les collaborateurs que ce soit à travers les missions qui leur sont données ou des responsabilités qui leur sont confiées. Il n'est plus simplement un petit maillon de la chaîne mais un véritable acteur qui fait vivre l'entreprise. Et c'est tout aussi important pour les collaborateurs qui viennent d'intégrer l'organisation.

3.1.2.3 Evitement des dégâts sociaux internes

Maintenir une cohésion d'équipe et la faire vivre au sein de l'entreprise permet d'éviter de créer une dissonance entre les intérêts individuels et collectifs. Parce que l'intérêt c'est de faire vivre l'entreprise.

La cohésion de l'équipe sur le lieu de travail a pour effet de réduire l'anxiété et d'augmenter la performance, la satisfaction au travail et l'estime de soi.

3.1.3 Les piliers fondamentaux de création de la cohésion au sein de l'entreprise

La cohésion est en grande partie fondée sur la collaboration au sein d'une équipe : sans elle, pas d'esprit d'équipe, pas de communication, pas d'intelligence collective. Grâce à la collaboration, les groupes cohésifs obtiennent des scores plus élevés en termes de performance, Il apparaît donc essentiel d'encourager la collaboration et la cohésion des équipes au quotidien.⁸⁹

3.1.3.1 Fixations des objectifs communs

L'un des principes fondamentaux de la cohésion de groupe, c'est d'avoir un but commun. Il s'agit du facteur fédérateur de toute équipe en entreprise. C'est pourquoi il est nécessaire de définir une stratégie commune et adoptée par tous. Pour souder véritablement les employés, les managers doivent fixer des objectifs précis pour l'ensemble de l'équipe tout en éclairant chaque membre sur sa contribution personnelle au succès global de l'organisation

3.1.3.2 Le Partage de valeurs fortes

Une équipe ne peut être unie sans le socle que sont les valeurs de l'entreprise. Ces valeurs donnent aux collaborateurs des repères et des points communs auxquels ils peuvent se rattacher dans leur façon d'appréhender leurs objectifs au quotidien. Les valeurs doivent refléter ce qui rend l'entreprise unique et être transmises à toutes les fonctions. Elles doivent être appliquées partout, de la stratégie organisationnelle aux processus RH, et de façon cohérente. La cohésion ne peut exister s'il existe des différences entre les valeurs définies et les actions entreprises. Il est donc nécessaire d'articuler et de définir la culture d'entreprise autour de valeurs fortes, qui permettront à vos équipes d'aller dans le même sens et de s'épanouir au sein du groupe.⁹⁰

3.1.3.3 Créations d'un travail d'équipe

Tout travail collaboratif passe par une équipe soudée. Les collaborateurs doivent ressentir qu'ils font partie d'un collectif qui évolue vers un but commun à tous.

⁸⁹ <https://dropboxbusinessblog.fr/lunion-fait-la-force>

⁹⁰ CAUVIN Pierre. La cohésion des équipesP134

Chapitre II : la communication interne et la cohésion au sein de l'entreprise

Afin de créer du lien entre les salariés, il est bénéfique d'organiser des activités de Team building qui permettront à l'équipe de travailler sa confiance et sa bienveillance. Cela crée également des expériences communes.

Des séminaires organisés annuellement sont également importants pour renforcer la dynamique d'équipe. Lors d'événements comme ceux-ci, il n'est pas étonnant de voir émerger des idées novatrices.

La mise à disposition d'outils de management collaboratifs tels qu'une messagerie commune, un intranet ou encore un drive participe au partage d'informations et à renforcer le lien entre les membres de l'équipe⁹¹.

3.1.3.4 L'implication de tout le personnel de l'entreprise

La cohésion passe aussi par l'implication des employés, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie, sur des projets de petite ou de grande envergure. Ils doivent être en mesure de contribuer aux projets, d'en structurer les étapes et de faire des retours réguliers à son manager. En adoptant cette approche, le processus de prise de décision englobe l'ensemble des collaborateurs, ce qui leur permet de s'exprimer sur les objectifs ou la mission de l'entreprise. En incluant ainsi vos employés dans toutes les décisions de l'entreprise, ils se sentent valorisés, favorisant un environnement de soutien et de communication où ils peuvent s'épanouir ensemble.

3.1.3.5 Offre des bons outils

Pour inciter à la cohésion, certains leviers pratiques peuvent être utilisés. Certaines entreprises mettent en relation différentes personnes de l'entreprise via un algorithme pour qu'elles fassent connaissance. En favorisant les interactions entre collaborateurs, ces outils apportent un sentiment d'appartenance qui contribuent à renforcer la cohésion intra et inter-équipe, tout en évitant d'étouffer l'individu sous le fardeau d'une technologie trop complexe.

⁹¹ MARIE Gerard, <https://visconti.partners/actualites/quels-sont-les-4-piliers-qui-donnent-un-cadre-a-la-cohesion-dequipe/>

3.1.3.6 L'instauration de confiance

Est un élément essentiel pour favoriser la cohésion en équipe, lorsque les membres de l'équipe ont confiance les uns envers les autres, ils sont plus susceptibles de travailler ensemble de manière efficace et de faire face aux défis ensemble.

La confiance est importante pour la cohésion en équipe, car elle permet aux membres de l'équipe de se sentir en sécurité pour exprimer leurs idées et opinions sans crainte de jugement ou de représailles. Lorsque les membres de l'équipe ont confiance les uns envers les autres, ils sont plus susceptibles de partager des informations importantes, de collaborer efficacement et de travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs.

En outre, la confiance peut aider à renforcer les liens entre les membres de l'équipe et à améliorer la communication. Les membres de l'équipe qui ont confiance les uns envers les autres sont plus susceptibles de communiquer ouvertement et honnêtement, ce qui peut contribuer à résoudre les conflits et à maintenir une atmosphère de travail positive⁹².

3.1.3.7 la motivation des employés

La motivation partagée des employés autour des objectifs et des enjeux stratégiques crée des liens et des interactions favorisant la cohésion de l'équipe. Les salariés épanouis dans leur travail sont plus disposés à collaborer au service des buts collectifs, ce qui renforce leur engagement et leur implication. La motivation devient ainsi une condition pour l'appropriation de la mission commune et du destin partagé de l'entreprise. En stimulant l'engagement des collaborateurs autour des objectifs stratégiques, la motivation favorise leur sentiment d'appartenance à un collectif uni, ce qui cimente une cohésion forte et durable⁹³.

3.1.3.8 Une bonne communication interne

Une communication limpide est essentielle au bon fonctionnement d'un groupe. Les objectifs définis doivent être exprimés clairement et le rôle de chacun décrit avec transparence. Une bonne communication interne permet de mieux comprendre les besoins et les attentes de

⁹² DANIEL Levi Group Dynamics for Teams" de Daniel Levi, Trust and Cohesion. p135

⁹³ FRÉDÉRIC WACHEUX, stratégie et ressources humaines. Boeck, 2005.p189

ses collaborateurs et donc de pouvoir y répondre au mieux. Cela permet également de créer une cohésion d'équipe qui peut être bénéfique pour le travail en groupe.⁹⁴

3.2 Le lien entre la communication interne et la cohésion

L'une des finalités de la communication interne est de créer un sentiment d'appartenance et donc d'être un levier de cohésion des salariés de l'entreprise.

À travers les auteurs DETEIE Philippe et BOROY Catherine « la communication interne est un ensemble de principes d'action et de pratique donnant de la base pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour ainsi favoriser le travail en commun. »⁹⁵ ces auteurs indiquent également que la communication interne appelle à la cohésion.

On peut retenir que la relation entre la communication interne et la cohésion des salariés au sein de l'entreprise sera basée sur plusieurs principes comme nous allons détailler.

3.2.1 Information de valeur importante

La communication interne peut être considérée comme un outil d'engagement et d'union des salariés de l'entreprise, en créant un sentiment d'appartenance à l'organisation. Pour atteindre cet objectif, la communication interne doit permettre la circulation d'une information pertinente, fiable et disponible, qui soit clairement définie par des objectifs SMART (Simples, Mesurables, Acceptables, Réalisables et définis dans le Temps). Cette information de valeur peut contribuer à améliorer les relations de travail entre les salariés, à éviter les erreurs, à réduire l'incertitude et l'incompréhension, et ainsi, à renforcer la cohésion de l'entreprise⁹⁶.

3.2.2 Nécessité d'une communication interne cohérente

La communication interne joue un rôle clé dans la création de cohésion sociale au sein de l'entreprise, Pour cela, elle doit être à la fois cohérente et équitable, en permettant l'accès de tous les salariés à une même information pertinente.

⁹⁴<https://www.entreprise20.fr/2022/12/19/communication-et-cohesion-dequipe-les-astuces-pratiques-pur-la-creeer/>

⁹⁵ DETEIE Philippe et BOROY Catherine, la communication interne au service du management, 2ème édition, 2001, P39.

⁹⁶ FRÉDÉRIC WACHEUX, stratégie et ressources humaines. Boeck, 2005.p 223

En effet, assurer une transmission équitable de l'information à tous est gage de cohérence dans la politique de communication interne de l'entreprise. Cela permet à chacun de trouver sa place et de se situer par rapport aux enjeux stratégiques, favorisant ainsi l'unité et la cohésion sociale en interne.

La communication interne apparaît donc comme un véritable outil d'intermédiation sociale, si elle parvient à concilier cohérence, équité et accessibilité de l'information pour l'ensemble des salariés. Ce triple objectif constitue une condition sine qua non pour que la communication interne joue pleinement son rôle fédérateur au service de la performance globale de l'entreprise⁹⁷.

3.2.3 Transparence de l'information circulée

Pour conduire un projet de bien-être au travail, l'entreprise doit prendre en compte de l'individu dans son fonctionnement, en s'interrogeant sur le message qu'elle souhaite faire passer pour qu'elle puisse l'expliquer à tous ses collaborateurs et même sur les outils utilisés pour communiquer ces informations. Cette prise en compte de l'individu se traduit par la mise en œuvre d'une communication interne où l'information est transparente, accessible et circule librement à tous les niveaux de l'entreprise.

Si les informations sont pertinentes et bien communiquées, elles peuvent aider le salarié à mieux comprendre son environnement de travail et ce que l'on attend de lui. S'il est bien informé de l'organisation, de son environnement de travail et de ses propres tâches, cela améliore son bien-être et il sera capable, par conséquent, de fournir un travail de meilleure qualité⁹⁸.

De la même façon, il ne peut y avoir de cohésion sans transparence. Avec ce parti pris de partage sans barrières, tous les collaborateurs doivent avoir accès à l'ensemble des informations de l'entreprise.

Ainsi, tout le monde connaît la stratégie de l'entreprise et est au courant de la manière dont chacun est censé y contribuer, ce qui favorise la cohésion.⁹⁹

⁹⁷ FRÉDÉRIC WACHEUX, Op.Cit., P 223

⁹⁸Touati Leyla , Benchikh Houari La communication interne, facteur stratégique de bien-être au travail, cas de la compagnie internationale d'assurance et de réassurance p 571

⁹⁹ Sabine Praml<https://dropboxbusinessblog.fr/lunion-fait-la-force>

3.2.4 choisir les bons moments

Certains moments sont plus favorables que d'autres à la transmission des messages dans l'entreprise. Le plus important pour les organisations est de communiquer lors des événements traditionnels de sa vie comme les vœux de la nouvelle année, ou l'anniversaire des salariés. Ce sont des moments toujours propices pour la diffusion des informations ou créer des moments d'échange différents en vue de créer un climat convivial au sein de l'organisation.

3.2.5 Solidariser autour de valeurs communes

Transmettre des valeurs est plus important pour accompagner la communication sur le projet de l'entreprise. Ces valeurs propre de l'organisation doivent être réelle et bien fondées avec des exemples concrets.

3.2.6 Avancer ensemble dans le même sens

La communication interne permet également d'établir clairement les objectifs de l'entreprise et la stratégie mise en œuvre pour son bon développement. Partager la vision de l'entreprise, donner une vue d'ensemble permet à tous les collaborateurs d'avancer clairement dans le même sens et renforce ainsi la cohésion d'équipe. Lorsqu'ils se sentent correctement informés, les employés sont en mesure d'œuvrer¹⁰⁰.

3.2.7 Renforcer la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est primordiale puisqu'elle permet de fédérer les équipes autour de valeurs et de projets communs, mais aussi de renforcer la cohésion d'équipe. Mieux, cela peut être un argument important au moment de recruter de nouveaux talents.

Cultiver cette précieuse culture d'entreprise passe notamment par une bonne communication interne. Elle vient formaliser cette culture commune, en proposant notamment des repères pour que les employés comprennent leur place au sein de l'entreprise. Un bon moyen de créer un sentiment d'appartenance, de fidéliser les employés et d'accroître leur implication¹⁰¹.

¹⁰⁰<https://www.fedhuman.fr/actualites/cohesion-d-equipe-l-importance-de-la-communication-interne>;
consulté le 20/05/ 2023

¹⁰¹<https://www.fedhuman.fr/actualites/cohesion-d-equipe-l-importance-de-la-communication-interne>
consulté le 20/05/2023

3.3 Le rôle de la communication interne dans la cohésion

Parmi les spécificités de la communication interne qu'elle s'occupe des gens¹⁰². En fait, il est important d'adopter une bonne stratégie communication interne, car elle a un rôle de cohésion, un rôle fédérateur de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Comme nous l'avons vu précédemment, le processus de communication consiste à transmettre un message de l'émetteur au récepteur. Lorsque les messages transmis sont compris et acceptés par les salariés, alors, ils vont contribuer à développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Dans le cadre de cette finalité de cohésion, la communication interne peut avoir un rôle motivateur, fédérateur pour l'ensemble des salariés. Dès lors qu'elle permet de transmettre les missions, la vision et les valeurs de l'entreprise, elle va donc permettre de créer un sentiment d'appartenance et de renforcer la cohésion de la communauté de travail.

La communication interne a donc pour objectif global de favoriser un climat social interne stable favorable au travail, en mettant en avant la place du salarié dans l'entreprise en collaborateurs sur son actualité dans le but d'atteindre plusieurs objectifs :

- Une bonne communication interne améliore la collaboration au sein de l'organisation et cela à un impact positif sur la qualité du travail.
- diffusion d'une vision commune de l'entreprise et de sa stratégie, elle donne du sens à l'action collective des équipes et renforce leur sentiment d'appartenance¹⁰³.
- Sensibiliser les salariés sur la vie de l'entreprise et les faire adhérer aux politiques de l'entreprise.
- Création des liens entre les personnes en relayant des informations plus informelles sur la vie de l'entreprise¹⁰⁴.
- Favorisation de la compréhension mutuelle entre les métiers et les services différents pour faciliter la coopération et le décloisonnement¹⁰⁵.

¹⁰²LEPINE Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? . Sociologies pratiques, 2015. p 30

¹⁰³ Marie-Hélène Westphalen et Thierry Libaert, La communication d'entreprise, Dunod, 2015, p.127

¹⁰⁴ Op. cit., p.128

¹⁰⁵Ibid. p.128.

Chapitre II : la communication interne et la cohésion au sein de l'entreprise

- Une communication interne transparente est positive pour la confiance et pour l'implication du collaborateur. Cela impacte positivement sa motivation et la création d'une bonne cohésion.¹⁰⁶
- La communication interne aborde les enjeux complexes de front, ce qui renforce la transparence, l'écoute et la solidarité nécessaires pour progresser ensemble.
- La communication interne valorise le travail des équipes et la contribution de chacun, ce qui accroît la motivation et l'engagement des salariés¹⁰⁷.
- La communication interne aborde les enjeux complexes de front, ce qui renforce la transparence, l'écoute et la solidarité nécessaires pour progresser ensemble¹⁰⁸.

Par conséquent, une communication interne performante est le liant qui rassemble les employés autour d'objectifs partagés en favorisant une dynamique collective de participation et de reconnaissance mutuelle. Elle met l'accent sur les relations interpersonnelles pour renforcer la cohésion organisationnelle, et la qualité des échanges qu'elle génère peut constituer un avantage concurrentiel crucial pour l'entreprise.

En somme, une communication interne efficace est indispensable pour instaurer une culture d'entreprise positive et renforcer la cohésion entre les employés.

¹⁰⁶ Soline Lemerrier La communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise

¹⁰⁷ Op. cit., p.129.

¹⁰⁸ Op. cit., p.130.

Conclusion

La communication interne est devenue un moyen de perfection, un facteur central important pour toutes les formes de création de valeur, et cela est vrai pour les organisations qui produisent des bénéfices ou des sorties importantes sans interruption d'information, la CI considérée comme outil de management qui aide dans le développement des relations de travail et l'échange entre les travailleurs au sein des entreprises.

En effet, la communication interne n'est pas seulement un moyen d'informer et transmettre un message, en utilisant un outil sophistiqué et rapide, mais plutôt un moyen essentiel dans les organisations car elle permet à chaque salarié de situer son travail dans un ensemble plus vaste qui lui donne du sens. Elle a un rôle très important, avec ses moyens utilisés qui permet de faciliter la circulation de l'information, et développer une dynamique collective et de favoriser le sentiment d'appartenance et la cohésion au sein de l'entreprise.

***Chapitre III : Résultats de la recherche
au niveau de la SAA***

Introduction

L'investigation du terrain est primordial pour toute recherche scientifique du moment qu'elle constitue une source de données et d'informations et d'une base pour la vérification du cadre théorique, donc à travers ce chapitre nous essayerons de faire concrétiser notre étude sur le terrain afin de dégager concrètement la communication interne comme moyen de cohésion des salariés au travail.

Dans ce dernier chapitre, nous allons présenter trois sections, la première nous la consacrons pour la présentation de l'organisme d'accueil DIRECTION RÉGIONALE D'ASSURANCE, TIZI OUZOU SAA mais aussi la méthode et les outils de collecte des données de la recherche que nous avons utilisé afin d'arriver à un résultat incontestable, la seconde section sera consacrée à une étude relative sur la communication interne au sein de l'entreprise enquêtée, la troisième est réservée sur l'analyse et l'interprétation des données collectées tout en discutons les hypothèses formulées au début de ce travail, ainsi que la synthèse des résultats, et des recommandations pour l'entreprise SAA.

Section 1: Cadre de l'étude

Cette section présente l'organisme d'accueil, ainsi que l'approche méthodologique utilisée pour réaliser cette étude. Nous décrirons également l'élaboration du questionnaire et la sélection de l'échantillon, qui ont été des étapes clés de notre processus de collecte de données.

1.1 Présentation de l'organisme d'accueil

Dans ce premier point, nous allons présenter l'organisme d'accueil « SAA », elle nous permet de découvrir les différents changements qu'a subi cette société et son importance sur le marché des assurances en Algérie. Grâce à son savoir-faire, sa capacité d'écoute et efficace avec ses cadres, la SAA maintient aujourd'hui son leadership sur le marché algérien avec plus de 2 millions de clients.



Entreprise Publique Economique, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance, La Société Nationale d'Assurance SAA, est la première société d'assurance et de réassurance en Algérie. Elle couvre contre les principaux risques, assiste les clients et partenaires dans leurs différentes activités, afin de leurs permettre une bonne maîtrise des techniques requises à leurs exploitations et d'améliorer leurs rendements avec le maximum de prévention et de sécurité.

1.1.1 Historique de la SAA

La société nationale d'assurance « SAA » a vu le jour le 12 décembre 1963 sous forme de société mixte Algéro-Égyptienne dont le capital était détenu à hauteur de 61% par l'Algérie et 31 % par l'Égypte étant donné que l'Algérie au lendemain de l'indépendance n'avait pas eu encore les moyens techniques pour faire monter une compagnie d'assurance toute seule.

La SAA a un parcours très riche en événements. En effet, dans le cadre de nationalisation initiée par l'Algérie, la « SAA » est devenue le 27 mai 1996 à 100% une société algérienne par ordonnance n°66_127 à l'occasion du monopole de l'état sur les opérations d'assurance, malgré la nationalisation des opérations d'assurance certaines assurances ont continué de fonctionner selon l'ancienne réglementation coloniale.

En 1973, il y a eu la suppression des intermédiaires privés d'assurance qui ont été intégrés en tant que fonctionnaire ou salariés dans les compagnies d'assurance algérienne. En janvier 1976, la spécialisation des entreprises d'assurance par nature d'activités a conduit la SAA à se consacrer au marché intérieur des risques simples et à ne pratiquer que l'assurance

automobile, l'assurance vie et risques particuliers commerçant et artisans. C'est à la suite de cela que la SAA a été conduite à s'impliquer fortement sur l'ensemble du territoire et à être présente à la frontière pour d'une part rapprocher l'assurance de l'assuré et d'autre part, développer le plein emploi. Avec l'événement des réformes économiques la SAA a été transformée en société par actions, le 27 janvier 1982.

Cette transformation s'est accompagnée de la levée de la spécialisation des compagnies d'assurance et la pratique de nature différente. Ce qui a élargie son champ d'activités aux autres risques, y compris ceux des domaines agricoles.

A la fin des années 80 (en 1988) les sociétés d'assurance ont été admises au passage de l'autonomie des entreprises la SAA au même titre que la CAAT et la CAAR et la CCR ont été transformée en EPE (entreprises publiques économiques) sous tutelle des fonds de participation mais avec leur dissolution, les compagnies ont été placées sous tutelle du trésor public.

En 1995 dans le cadre de l'ouverture de l'Algérie à l'économie du marché, il y a eu abrogation de la loi 08/07 par l'ordonnance 95/07 cette ordonnance a comme nouveauté, l'ouverture du marché intermédiaire privé (agents généraux et courtiers) et agréer des compagnies d'assurance privées et étrangères soumises au droit algérien. Elle a aussi levé le monopole et la spécialisation des assurances dans les branches précises.

1.1.2. Rôle et activités de la Société Nationale d'Assurance « SAA »

L'activité de la SAA s'étend à de nombreux domaines et s'adresse à une large diversité de clientèle : professionnels, particuliers, petites ou moyenne, et grandes entreprises.

Les catégories qui entrent dans le champ d'activité de la SAA sont :

- Assurance de personne.
- Assurance incendie.
- Assurance automobile.
- Assurance garantie responsabilité civile.
- Assurance individuelle accident.
- Assurance catastrophe naturelle.
- Assurance agricole.
- Assurance de transport.

1.1.2.1 L'assurance de personne

Les assurances de personne comprennent assurance en cas de vie, assurance en cas de décès, l'assurance mixte, groupe et l'assurance contre les accidents corporels.

1.1.2.2 L'assurance automobile

La loi sur l'assurance automobile oblige tout propriétaire d'un véhicule automobile à souscrire une assurance, mais seule la garantie responsabilité civile (R C) est obligatoire.

1.1.2.3 La garantie responsabilité civile

La garantie responsabilité civil automobile prend en charge l'indemnisation des dommages subie par des tiers lorsque le véhicule est appliqué. Ces dommages peuvent être la conséquence d'un accident, d'un incendie, d'une explosion ou dû à la chute d'accessoires, objet ou substance transporté par le véhicule.

1.1.2.4 L'assurance individuelle accident

Elle consiste à une formule d'assurance contre n'importe qu'el accident corporel, elle donne lieu au paiement d'un capitale déterminé à l'avance à l'assuré ou bénéficiaire désigner sur le contrat, en cas d'événement accidentel entraînant l'invalidité permanente de l'assuré ou de son décès.

1.1.2.5 L'assurance catastrophe naturelle

Rendue obligatoire par l'ordonnance 03-12 du 26 Août 2003 cette assurance couvre en un seul contrat, les événements naturels suivants :

- Le tremblement de terre.
- Les inondations et coulées de boue.
- Les tempêtes et vents violents.
- Les mouvements de terrains.

Les personnes assujetties à cette obligation d'assurance sont :

- Les personnes physiques ou morales propriétaires d'un bien immobilier.
- Les personnes physiques ou morales exerçant une activité industrielle ou commerciale.

1.1.2.6 L'assurance agricole

Les exploitations agricoles sont soumises à divers risques climatiques et sanitaires mais également, comme toutes les entreprises, risques économiques. La SAA propose une panoplie de garantie outre les risques assurables menaçant les exploitations agricoles.

1.1.2.7 L'assurance transport

Pour la sécurité des moyens de transports des biens et des marchandises, la SAA propose ses garanties les plus sûres pour une protection complète des marchandises transportées.

L'assurance transport est la branche la plus ancienne. D'une garantie utilité, elle est devenue aujourd'hui indispensable dans le cadre des différents échanges économiques et commerciaux. Un grand nombre de voies de transport sillonnent la terre. Elles sont empruntées par une multitude de véhicules transportant les chargements les plus divers.

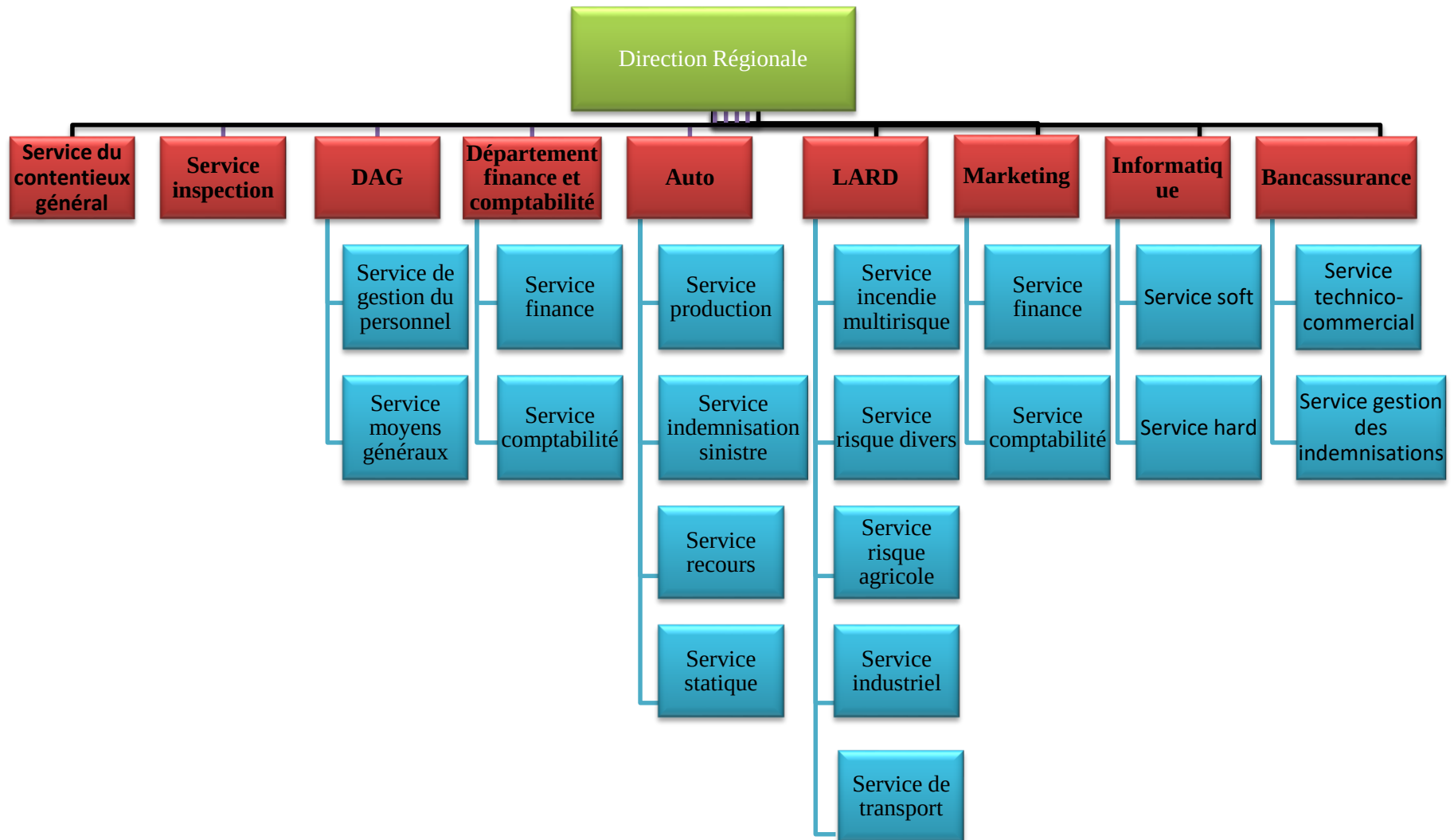
1.1.3 Missions de la SAA

La société d'assurance algérienne « SAA » est chargée de la gestion du fond spéciale des indemnisations vue son extension du réseau de distribution.

Le développement du chiffre d'affaires de l'entreprise et la gestion des relations contractuelles avec les assurés .

- ❖ Elle est chargée de la recherche de la clientèle, de la réduction des contrats, et la gestion des sinistres et des présentations
- ❖ Lancer de nouveaux produits d'assurance adaptés aux besoins de la clientèle
- ❖ Améliorer son système d'exploitation en le modernisant par l'acquisition des logiciels intégrés d'assurance.

Figure n°5 L'organigramme de la SAA de T.O



Source: document interne de la SAA de Tizi-Ouzou

1.1.4 Descriptions de l'organigramme général de la (SAA) de Tizi-Ouzou**1.1.4.1 Département de la finance et de la comptabilité**

1.1.4.1.1 Service de la finance : s'occupe du recouvrement.

1.1.4.1.2 Service de la comptabilité : s'occupe de la comptabilité générale.

1.1.4.2. Département administratif et générale

1.1.4.2.1 Service du personnel : il se charge du recrutement, de la gestion du personnel ainsi que de son paiement.

1.1.4.2.2 Service des moyens généraux : il s'occupe de l'achat et le l'entretien du matériel ainsi que de l'hygiène et de la sécurité.

1.1.4.3 Département incendie, accident risque divers transport (I.A.R.D.T)

1.1.4.3.1 Service assurance de personne : il contrôle la gestion des contrats souscrits par les agences, et les statistiques.

1.1.4.3.2 Service assurance de bien : il conseille les agences sur la tarification et il contrôle la gestion des contrats souscrits par les agences, et les statiques.

1.1.4.4. Département automobile

1.1.4.4.1 Service sinistres corporels : il contrôle les accords de règlements avec les dossiers et il les registres à leur niveau.

1.1.4.4.2 Service matériel et risque divers : il s'occupe de la gestion des dossiers et accords des règlements.

1.1.4.5 Département commercial (marketing)

1.1.4.5.1 Service étude et statiques, qui s'occupe de :

- Établissement des statiques, suivi du portefeuille, analyse des évolutions du chiffre d'affaires.
- Étude de marche et développement d'information des agences.
- Étude de la demande d'assurance par sondage et des statiques.
- Assure et développer l'action et la distribution de nouveaux produit par différent canaux (notes aux différentes agence et agents généraux)

1.1.4.5.2 Service animation et prospection, qui s'occupe de :

- Réseau de communication intra et extra unité.
- Suivi des contrats.
- Participation aux expositions l'échelle nationale et régionale.
- Participation aux campagnes de prévention routière.
- Placards publicitaires et sponsorings. Révision de la prévention des produits.
- Espaces de rencontre et journées de communication

1.2 L'approche méthodologique

Après avoir mené une présentation générale du terrain de recherche mobilisé «SAA direction régionale de Tizi ousou), nous présentons dans ce qui suit la méthode de recherche adopté qui nous permet de mener au mieux notre enquête.

En plus de l'étude de la documentation (ouvrages, revues, mémoires, articles, documentations de l'entreprise enquêtée...etc.). Nous allons privilégier pour notre approche, les outils empiriques permettant d'appréhender la réalité du terrain, à savoir :

1.2.1 Le déroulement de l'enquête et pré-enquête :

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisi pour le recueil d'informations sur le terrain, que ce soit pendant la pré-enquête ou durant l'enquête, car bien choisir ses techniques de recueil de données qui déterminent les résultats finals de l'enquête.

1.2.1.1 Notre enquête du terrain

Est déroulée durant une période de 01 mois du 09/04/2023 jusqu'au 08/05/2023, durant cette période nous avons pu acquérir un ensemble d'information grâce à un questionnaire et un entretien.

1.2.1.2 La pré-enquête

Est une étape très importante dans toute recherche scientifique, qui s'est effectuée au sein de l'entreprise SAA. Tizi ousou. Elle permet généralement de découvrir l'environnement

professionnel, et surtout d'appliquer nos connaissances théoriques que nous avons acquises tout au long de nos recherches mais aussi durant tout notre cursus. Cette pré-enquête que nous avons entamée nous a permis de prendre un premier contact avec l'entreprise SAA et ainsi d'avoir une idée sur l'ensemble des questions à poser sur notre sujet en prenant en considération les caractéristiques de la population étudiée.

1.2.2 L'entretien

Outil utilisé pendant la phase de la pré-enquête.

Pour pouvoir entamer notre travail de recherche on a fait une pré-enquête qui est une phase importante pour découvrir notre terrain d'investigation, et de récolter le maximum d'information. Dans cette pré-enquête, pendant la période de l'enquête, la première rencontre était avec un responsable du personnel de tous les employés de l'entreprise SAA, avec lequel nous avons réalisé des entretiens, dans le but d'avoir des informations sur la communication interne et la cohésion des employés de l'entreprise SAA. Cette étape nous a permis aussi de connaître notre population d'étude et déterminer les techniques les plus adéquates à notre sujet de recherche dans le but de clarifier notre problématique et nos hypothèses.

1.2.3 La méthode appliquée :

Tout travail scientifique exige une méthode précise et des techniques pour la collecte des informations sur le terrain. Toute recherche incite à choisir la méthode qui convient à la nature du thème traité, cependant dans notre recherche nous avons adopté la méthode quantitative, l'utilisation de cette méthode nous a permis de collecter des données afin de mesurer le phénomène d'étude, Selon Angers Maurice « les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité ».¹⁰⁹

Ce choix est déterminé par la nature de notre thème à savoir « la communication interne comme moyen de cohésion au sein de l'entreprise » notamment la question de départ et les objectifs de la recherche et cela en vue de vérifier les hypothèses émises.

¹⁰⁹ ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », éd casbah, Alger, p37

1.2.4 La technique utilisée

Pour atteindre, dans un temps record, une partie importante de notre population d'enquête, nous avons recouru au Questionnaire.

1.2 L'élaboration du questionnaire

Le questionnaire consiste en l'un des éléments essentiels de l'enquête. C'est un outil d'approches du terrain où se déroulera le travail de recherche pratique, dans l'objectif méthodologique de vérifier les hypothèses, pour répondre aux interrogations et apporter des éléments de solution, qui mèneront vers des recommandations.

Notre questionnaire est composé de trois axes qui sont organisés comme suit :

- **Le premier axe** : comprend trois questions portant sur les informations personnelles des répondants, à savoir leur sexe, leur âge et leur ancienneté professionnelle.
- **Le deuxième axe** : compose de huit questions liées à la perception des enquêtés concernant la communication interne au sein de leur entreprise. Nous cherchons à comprendre leur niveau de satisfaction et l'importance qu'ils accordent à la communication interne, ainsi que le contenu et la signification de cette communication. Nous examinons également les différents moyens utilisés par l'entreprise pour communiquer en interne, en identifiant ceux qui sont considérés comme importants et ceux qui ne le sont pas, ainsi que les préférences des enquêtés en matière de ces moyens.
- **Le troisième axe** : il contient aussi de 08 questions et concerne le rapport entre la communication interne et la cohésion, dans cette partie on va mettre l'accent sur la cohésion des salariés, mais aussi savoir si vraiment la communication interne a un impact sur elle.

Une annexe qui complètera un exemplaire de notre questionnaire sera établie par la suite. (voir annexe n°02)

1.3.1 Types de questions

1.3.1.1 Les questions à choix multiples (QCM) :

Dans ce type de question, le chargé d'études fournit un choix de réponses et les répondants doivent en sélectionner une ou plusieurs.

1.3.1.2 Les questions à choix unique :

Dans ce type de question, le chargé d'études fournit un choix de réponses et les répondants doivent en sélectionner une seule réponse

1.3.1.3 Les questions dichotomiques:

Une question dichotomique ne propose qu'une alternative pour la réponse : oui ou non.

1.3 L'échantillon d'étude

Dans une recherche il s'agit de se renseigner auprès de toute la population à laquelle nous nous intéressons, la population étudiée constitue l'ensemble des enquêtés sur lesquels nous avons appliqué la technique choisie pour recueillir les informations nécessaires à notre étude. *((L'échantillon est un fragment d'un ensemble sur lequel on réalise des mesures ou des assa))*¹¹⁰.

Compte tenu du nombre important des personnels de SAA et dans l'incapacité de l'étudier toute entière, nous avons limité notre échantillon au nombre 40 enquêtés que nous estimons assez représentatif pour notre étude.

Section 02: Etude relative sur la communication interne des salariés au sein de SAA

L'étude empirique de la communication interne au sein d'une entreprise s'avère totalement différente de l'analyse typiquement théorique portant sur la communication interne à travers l'exploitation des ouvrages, des articles des sites internet, etc.

Pour obtenir les résultats de notre enquête sur la communication interne de l'entreprise SAA, nous avons choisi de réaliser un entretien avec le responsable du personnel (voir annexe N°01). Cet entretien a été axé sur la présentation de la communication interne de l'entreprise, ses objectifs, ses différents types et les moyens utilisés pour la mettre en œuvre. Nous avons jugé qu'il était important de nous concentrer sur cet axe pour obtenir des idées précises et

¹¹⁰ <http://www.google.définition-échantillon>.

enrichir notre travail de recherche. Nous allons exposer, dans le point suivant, des informations concrètes concernant l'entreprise enquêtée.

2.1 La communication interne au sein de la SAA

La communication interne au sein de la SAA joue un rôle très important dans la transmission des informations avec l'utilisation de divers moyens, traditionnels et modernes, qui permettent la compréhension de l'environnement professionnel. Ainsi, la SAA utilise une communication traditionnelle, par exemple via des notes de service imprimées, un journal d'entreprise et des réunions en présentiel. Elle emploie également une communication moderne comme une plateforme de collaboration en ligne, une messagerie instantanée et mails. Car la communication facilite la transmission des informations et la compréhension, La SAA sait comment utiliser ces différents moyens, qu'ils soient écrits ou oraux, ce qui lui permet de mieux coordonner ses employés pour atteindre ses objectifs. Le responsable des ressources humaines a expliqué que la communication interne est essentielle pour transmettre, informer, impliquer et motiver les employés à travailler ensemble pour atteindre les mêmes objectifs. Toutefois, il a également souligné que cette forme de communication est souvent mal maîtrisée, ce qui peut entraîner une charge supplémentaire sur le personnel et l'entreprise dans son ensemble. Par exemple, cela peut causer des malentendus, des retards dans les projets, des conflits ou même une baisse de la motivation et de la productivité du personnel, ce qui peut affecter la performance globale de l'entreprise. En d'autres termes, une mauvaise communication interne peut avoir un impact négatif sur l'ensemble de l'organisation.

2.2 Les objectifs de la communication interne de l'entreprise SAA

La communication interne vise plusieurs objectifs au sein de cette entreprise enquêtée, qui sont les suivants :

- Améliorer le service rendu
- Facilite le travail de l'entreprise
- S'assurer que tous les employés de l'entreprise disposent des mêmes informations pour qu'ils sachent quels sont les objectifs à atteindre.
- Préparer les employés à prendre des décisions et à agir au bon moment.
- Envoyer des informations et s'assurer que les employés comprennent bien pour éviter les problèmes et les conflits entre eux.

- Aider les employés à mieux comprendre leurs tâches et leurs responsabilités pour améliorer leur comportement.
- Encourager et motiver les employés à travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

2.3 Les types de la communication interne au sein de la SAA

La direction régionale de Tizi-Ouzou de la SAA utilise trois formes de communication interne, à savoir la communication descendante, la communication ascendante et la communication horizontale.

2.3.1 La communication descendante

Est utilisée pour transmettre des informations de la direction générale à toutes les structures de l'entreprise, telles que les instructions et les changements dans les procédures de travail. L'objectif est de veiller à ce que toutes les équipes de travail soient informées et que les tâches et les responsabilités soient bien exécutées, garantissant ainsi la cohérence entre les différentes structures de l'entreprise.

2.3.2 La communication ascendante

L'objectif de la communication ascendante au sein de cette entreprise est de permettre aux salariés de participer à la prise de décision en exprimant leurs avis et leurs préoccupations. Cette forme de communication s'effectue du bas (ensemble des salariés) vers le haut (direction générale), à travers des réunions avec les responsables hiérarchiques. Les avis des salariés sont ensuite présentés lors des conseils de direction pour participer à la prise de décision.

2.3.3 La communication horizontale

Elle implique les échanges d'informations, de connaissances et d'expériences entre le conseil de direction, les chefs de structures et le directeur général. Cette forme de communication concerne l'ensemble des salariés de l'entreprise et s'effectue lors des réunions de travail.

2.4 Les moyens et les outils de communication interne utilisés au sein de l'entreprise SAA

2.4 Les moyens écrits

2.4.1.1 La note de service

La note de service est un outil principal de la gestion de l'entreprise SAA, c'est une technique de communication descendante concerne l'ensemble de consignes, de directives et d'explications diffusées par la hiérarchie à un public déterminé. Les notes de service est

présente dans toutes les entreprises quelle que soit leurs tailles, alors les organisations doivent veiller à la cohérence entre toutes les notes diffusées par les différents services.

Elle a pour objectif principal de fixer ou de rappeler les règles de fonctionnement interne. (Voir annexe n°03)

2.4.1.2 La note d'information

Au sein de l'entreprise SAA la note d'informations est un document important de communication interne qui permet de transmettre des informations importantes aux employés de manière claire et concise .Elle peut être utilisée pour les informer sur des évènements à venir les changement organisationnels ,nouvelle procédure etc...(voir annexe n°04)

2.4.1.3 Le télécopieur (Le fax)

Malgré l'évolution technologique, le fax demeure l'un des moyens de communication écrits les plus anciens et les plus sûrs que la société régionale d'assurance utilisé, car il permet de garder une traçabilité

2.4.2 Les moyens oraux

2.4.2.1 Les réunions

L'entreprise SAA organise des réunions d'équipe, étant un outil de cohésions collective, elles favorisent l'implication et la motivation des salariés, faciliter la prise de décision, échange d'information, contribue à la création d'un environnement de travail favorable et l'atteinte des objectifs. Outre les supports cités ci-dessous, l'entreprise d'assurance utilise notamment d'autres moyens écrits sous de multiples formes, tels que les notes, les tableaux d'affichage, le journal interne d'assurance.

2.4.2.2 Bouche à oreille

C'est l'outil le plus gratuit, qui concerne les informations qui circulent quotidiennement dans cette entreprise, c'est quelque chose de naturel qui ne peut pas être évité.

2.4.3 Les moyens audiovisuels et électroniques

2.4.3.1 L'utilisation de la téléphonie mobile

Le téléphone mobile est l'un des moyens de communication le plus utilisé et le plus répandu au sein de l'entreprise SAA, grâce aux avantages que pourraient avoir l'utilisation de ses téléphones sur le développement socio-économique de la société. En effet, La majorité des responsable et des employés utilisent les téléphones mobiles à des fins professionnels afin d'en

tirer le meilleur de son usage, il permet une communication directe et réduit l'exigence de temps et d'espace dans l'exercice des activités, en plus de la téléphonie fixe dont les services en disposent.

2.4.3.2 Les sites web de l'entreprise

Avec la forte évolution technologique, et pour répondre aux exigences de l'économie, la société SAA a mis en place son propre site web www.saa.com pour usage de communication externe en présentant des informations la concernant. Le site web permet au client de voir la crédibilité et l'authenticité de l'entreprise sur les moteurs de recherche, même si ce n'est qu'une page expliquant les différentes activités d'assurances, elle aura une influence sur la notoriété de l'entreprise et permet notamment de faire face aux concurrents.

2.4.3.3 L'utilisation d'un réseau internet

Pour assurer une meilleure communication, l'entreprise SAA a développé un réseau internet afin d'améliorer son fonctionnement et d'accroître la productivité. Il permet à l'entreprise de communiquer par les biais de ses documents institutionnels tels que les rapports d'activité, communiqué et annonces. Il permet notamment l'interconnexion des ordinateurs installés et facilite la collecte d'informations et la réglementation interne de l'entreprise.

2.4.3.4 L'intranet

La mise en place de l'intranet au sein de l'entreprise d'assurance facilite la collaboration et optimise l'échange d'informations, documents fichiers et emails entre salariés de différents services, direction et agence.

2.4.3.4 E-mails

L'entreprise SAA considère les e-mails comme étant le premier outil de communication dans l'entreprise et le plus utilisé par les salariés à cause de leur praticité, leur dynamisme, et leur rapidité d'accès.

Section 03 : Bilan et perspective de l'étude : Analyse, discussion des hypothèses, synthèse de résultats et recommandations

Le but de cette section est d'analyser les résultats de l'étude quantitative menée auprès de l'entreprise SAA, et sera divisée en quatre parties distinctes. Tout d'abord, nous procéderons à une analyse détaillée de chaque question du questionnaire, pour ensuite fournir des interprétations et des explications en lien avec les concepts clés de notre cadre théorique. Ensuite, nous confronterons les résultats empiriques à nos hypothèses de recherche formulées en introduction, afin de déterminer dans quelle mesure celles-ci ont été validées ou invalidées par l'enquête. Enfin, nous synthétiserons les résultats pour obtenir une vue d'ensemble de ce que les données nous ont appris sur l'objet de la recherche, et comme dernier point nous proposerons des recommandations.

3.1 Analyse et interprétation des résultats

3.1.1 Axe 1: Interprétation des données personnelles de la population d'étude

3.1.1.1 La répartition de l'échantillon selon le sexe

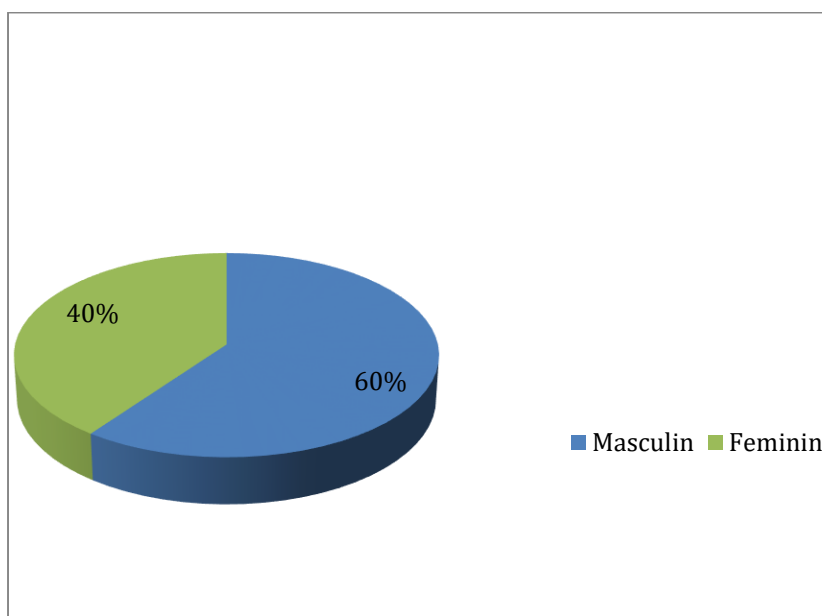
- Vous êtes ?

Tableau n°4 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	24	60%
Féminin	16	40%
Total	40	100 %

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphes n°1 : Répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Comme première interprétation, on montre la répartition de notre échantillon en deux genres : Masculin et Féminin et en guise de comparaison entre les deux sexes, nous avons constaté que le taux de sexe masculin est plus élevé à savoir 60% des salariés, alors que le sexe féminin se manifeste avec 40%. Cela veut dire que la majorité des salariés au sein de l'entreprise SAA sont de Sexe masculin.

3.1.1.2 La répartition de l'échantillon par âge

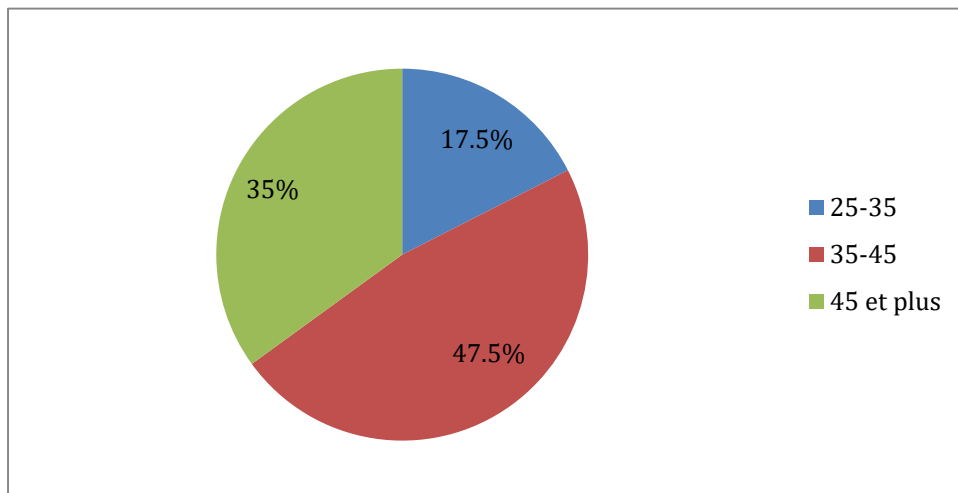
- Votre âge est de ?

Tableau n°5 : Répartition de l'échantillon par âge

Age	Fréquence	Pourcentage
[25-35[	7	17.5%
[35-45[	19	47.5%
[45 et plus [	14	35%
Total	40	100%

Source : Tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graph n°2 : Répartition de l'échantillon par âge



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après le tableau et la figure ci-dessus, on remarque que le taux le plus élevé est celui de la tranche [35-45[ans avec un pourcentage de 47,5%, suivi par la tranche d'âge [35 et plus [avec un taux de 35%, enfin 17.5% pour la catégorie [25-35[ans.

Ces chiffres semblent indiquer que les salariés les plus âgés, ayant plus d'ancienneté, sont plus enclins à répondre à ce type d'enquête. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ont davantage de recul et d'expérience, et que des sujets comme la communication interne ou la culture d'entreprise les intéressent beaucoup plus.

3.1.1.3 La répartition de l'échantillon par années d'expériences professionnelles

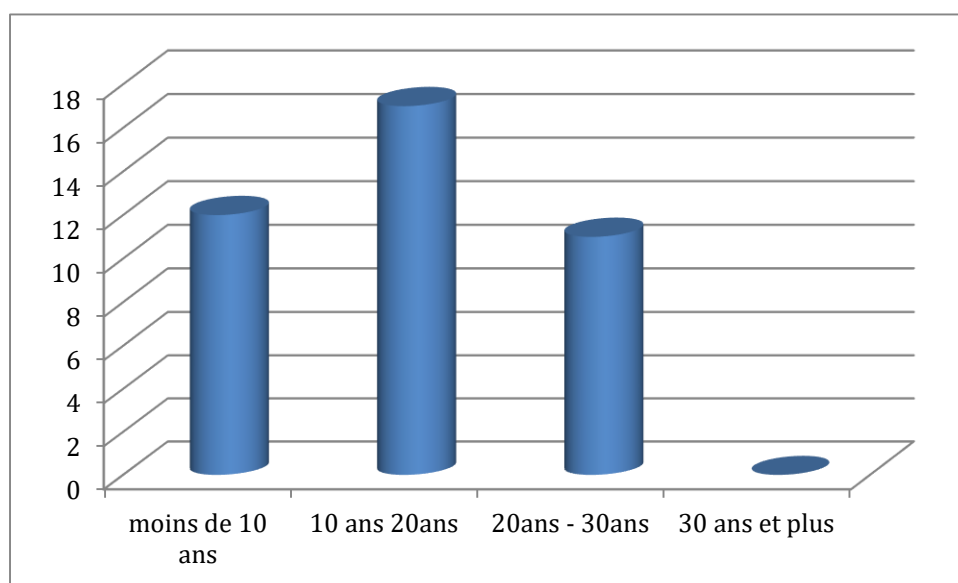
- Quelle est votre enceintée dans l'entreprise

Tableau n°6: Répartition de l'échantillon par années d'expériences professionnelles

Années d'expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins de 10 ans	12	30 %
[10 ans-20ans[	17	42.5%
[20ans-30ans[	11	27.5%
[30ans et plus [	0	0%
Total	40	100

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphes n°3: Répartition de l'échantillon par années d'expériences professionnelles



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

En analysant les résultats, on constate que la majorité des participants ont entre 10 et 20 ans d'expérience professionnelle, représentant 42,5% de l'échantillon. Le groupe suivant est celui des personnes ayant moins de 10 ans d'expérience, représentant 30% de l'échantillon. Le groupe des personnes ayant entre 20 et 30 ans d'expérience représente 27,5% de l'échantillon, tandis qu'aucun participant n'a plus de 30 ans d'expérience. Ces résultats indiquent que la plupart des participants ont une expérience professionnelle relativement similaire, avec une légère prédominance des personnes ayant entre 10 et 20 ans d'expérience.

Par conséquent, l'entreprise SAA valorise l'expérience et l'ancienneté de ses employés pour assurer un développement optimal et des conditions de travail favorables. Cette catégorie joue également un rôle important dans l'orientation et l'accompagnement des jeunes recrues.

3.1.2 Axe 2 : Interprétation de la perception des enquêtés par rapport à la communication interne

3.1.2.1 : L'existence d'une politique de communication interne

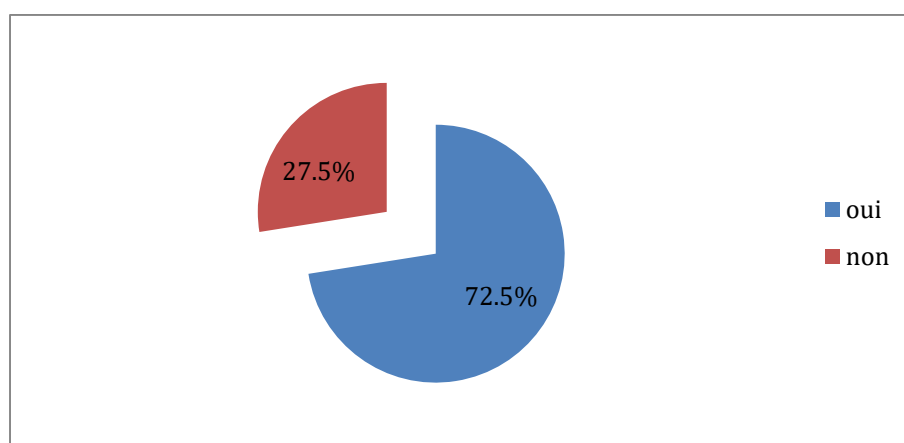
- Est-ce que il existe une politique de communication au sein de votre entreprise ?

Tableau n°7: Existence d'une politique de communication interne selon les enquêtés

L'existence d'une politique de communication interne	Fréquence	Pourcentage
Oui	29	72.5%
Non	11	27.5%
Total	40	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n°4: Existence d'une politique de communication interne selon les enquêtés



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après le tableau n°7: nous avons constaté que 72.5 % des salariés interrogés, affirment l'existence d'une politique de communication interne au sein de l'entreprise. Et 27.5% déclarent le contraire.

Nous constatons que la majorité des salariés ont répondu par oui c'est-à-dire qu'il existe une politique de communication au niveau de l'entreprise. Et pour le reste des salariés ayant

répondu par « non » nous supposons que soit, ils ont des difficultés de communiquer avec les autres, soit ils ignorent le sens de la communication interne .

3.1.2.2 Jugement des enquêtés sur la satisfaction de leurs communication interne.

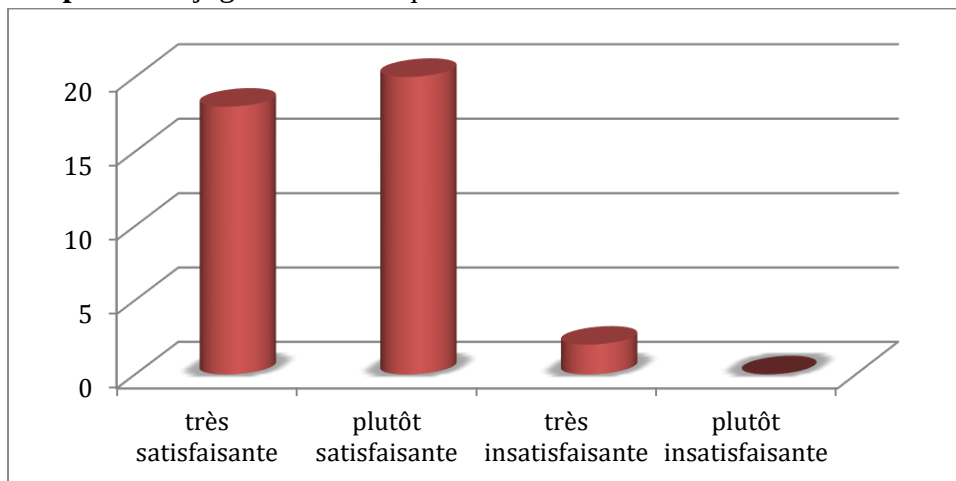
- D'une manière générale, vous pensez que la communication interne au sein de votre entreprise est ?

Tableau n°8 : jugement des enquêtés sur la satisfaction de leurs communication interne.

La satisfaction par la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisante	18	45%
Plutôt satisfaisante	20	50%
Très insatisfaisante	2	5%
Plutôt insatisfaisante	0	0%
Total	40	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graph n°5 : jugement des enquêtés sur la satisfaction de leurs communication interne.



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Ce graphique illustre le niveau de satisfaction des enquêtés par rapport à leur communication interne, pour 45% elle est très satisfaisante, et on remarque que la majorité avec un taux de 50% ont répondu que la communication interne est plutôt satisfaisante, tandis qu'elle est très insatisfaisante pour la minorité avec un taux de 5%, aucune personne n'a répondu qu'elle est plutôt insatisfaisante.

Cela inclut que les employés n'ont pas de contrainte vis-à-vis de la communication interne, les informations et le rôle de cette dernière sont présent, pour la personne qui a répondu que leur communication interne est très insatisfaisante, ceci est dû à son niveau d'instruction qui l'empêche de comprendre le système communicationnel de cette société et la recevabilité des informations reste inaccessible.

3.1.2.3: la signification de la communication interne

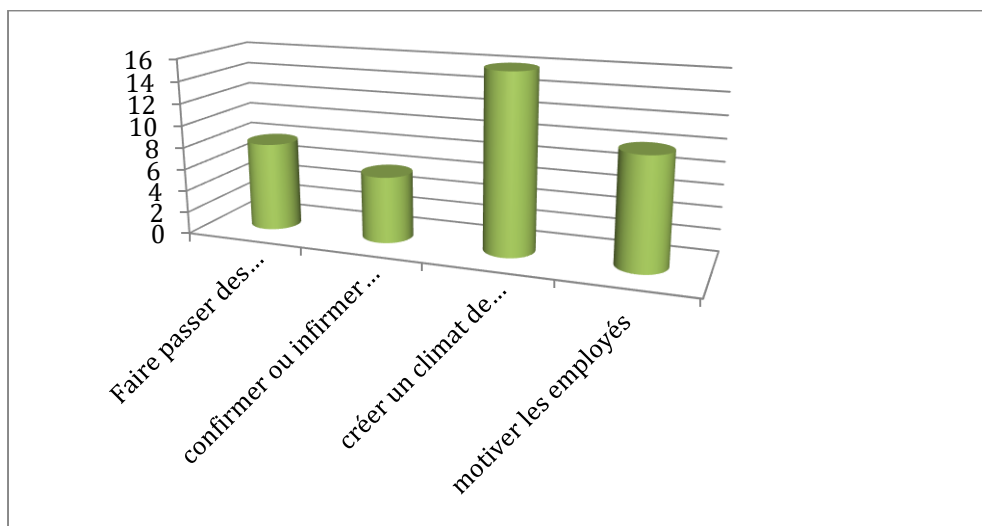
- Pour vous la communication interne c'est ?

Tableau n°9 : la signification de la communication interne selon les enquêtés

le sens de la communication interne perçus par les salariés interrogés	Fréquence	Pourcentage
Faire passer des informations sur l'actualité de l'organisation	8	20 %
Confirmer ou infirmer les rumeurs	6	15 %
Créer un climat de travail favorable et améliore les relations entre les salariés	16	40%
Motiver les employés	10	25%
Total	40	100 %

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n°6 : la signification de la communication interne selon les enquêtés



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

En remarque d'après les résultats de ce graphe que le sens de la communication interne pour les interrogés signifie de créer un climat de travail favorable et améliorer les relations entre les salariés pour un taux de 40%, puis 25% la considère comme moyen de motivation des employés, ensuite elle est vue par un taux de 20% comme le fait de faire passer des informations sur l'actualité de l'organisation, en fin un taux de 15% pour ce qui la voit comme moyen de confirmer et infirmer les rumeurs.

On constate que le sens premier que donnent les salariés interrogés à la communication interne concerne avant tout ses aspects relationnels et humains, avec l'objectif principal de créer un climat favorable entre collègues et de renforcer les liens sociaux au travail. Cet aspect ressort nettement comme la première motivation qu'ils associent à la communication interne.

3.1.2.4: Les moyens préférables par les salariés

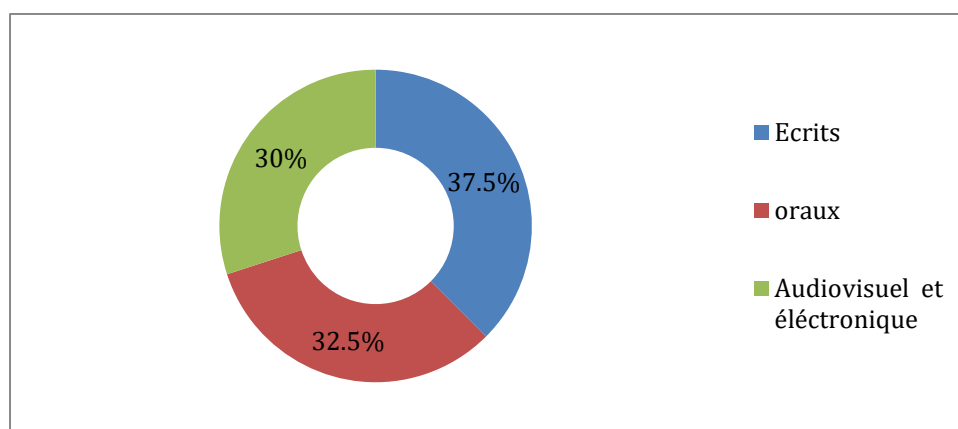
- Quels sont les moyens de communication que vous préférez le plus ?

Tableau n°10: Les moyens préférables par les salariés

Les moyens les plus préférables	Fréquence	Pourcentage
Ecrits	15	37.5%
Oraux	13	32.5%
Audiovisuel et électronique	12	30%
Total	40	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphes n°7: Les moyens préférables par les salariés



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après les données du tableau ci-dessus on remarque que 37.5% de l'effectif

enquêté(e) préfère la voix écrite en seconde lieu on trouve un taux de 32.5% de ceux qui préfère la voix orale, en fin et enfin on trouve un taux de 30% de nos enquêtés affirment que c'est les outils audiovisuels et électronique.

Les données de ce graphe montre que les moyens écrits sont les plus utilisés puisque ils font partie des méthodes les plus traditionnelles que les entreprises utilisent pour informer ou transmettre les informations aux salariés en plus d'être considérés comme fiables, ensuite les moyens oraux qui permettent la transmission des informations de bouche à oreille. Enfin les moyens audiovisuels et électroniques qui se caractérisent par la facilité de l'utilisation, et la rapidité dans la transmission de l'information à l'ensemble des salariés à la fois et l'échange d'information en temps réel.

D'après ces résultats on observe que tous ces outils écrits, oraux, Audiovisuels et électroniques sont tous favorisés et préférés par les salariés car ils sont tous efficaces, facile et qu'il se complète les uns et les autres.

Au final, la diffusion de l'information doit prendre en compte les trois voies en même temps, c'est-à-dire que cela dépend de la nature de l'information et du contexte de l'entreprise. En se basant sur cette observation, nous pouvons confirmer notre première hypothèse qui dit que la complémentarité des moyens de communication interne est la véritable source de la cohésion des salariés de la SAA de Tizi-Ouzou

3.1.2.5 : les moyens de communication interne les plus utilisés au sein de SAA

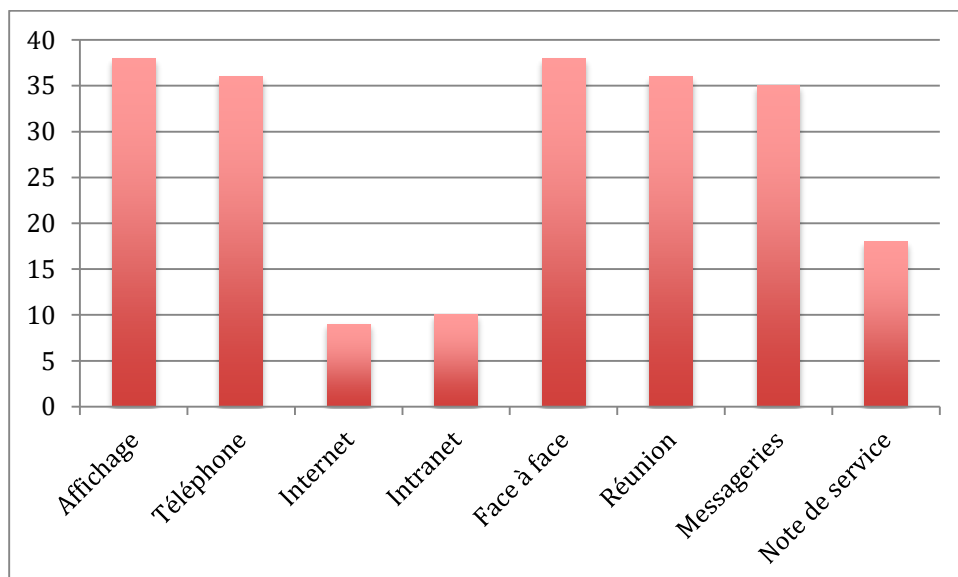
- Quels sont les moyens les plus efficaces pour faire circuler l'information ?

Tableau n° 11 : les moyens de communication interne les plus utilisés au sein de SAA

Les moyens de communication Interne	Effectifs	Pourcentage
Affichage	38	95%
Téléphone	36	90%
Internet	9	22.5%
Intranet	10	25%
Face à face	38	95%
Réunion	36	90%
Messageries	35	87.5%
Note de service	18	45%
Total	40	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Remarque : Le total est supérieur au nombre de notre échantillon parce que cette question est une question à choix multiples, les enquêtés ont répondu par plusieurs réponses.

Graphique n°8 : les moyens de communication interne les plus utilisés au sein de SAA

Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après les données présentées dans le tableau et le graphe, il est clair que l'entreprise SAA préfère communiquer avec ses salariés par affichage et en face à face, avec un taux de 95%. Les réunions, le téléphone et la messagerie sont des moyens de communication également très utilisés avec des taux respectifs de 90%, 90% et 87,5%. Les notes de service, l'intranet et l'internet sont des moyens moins fréquemment utilisés avec des taux de 45%, 25% et 22,5% respectivement.

Ces résultats montrent que ces moyens de communication sont efficaces pour transmettre des messages de manière facile, rapide, efficace et claire aux salariés de l'entreprise. Par conséquent, l'utilisation de ces moyens est essentielle pour la SAA et l'ensemble de ses salariés.

- ❖ Selon la majorité des enquêteurs, la réunion est le moyen de communication le plus efficace.
 - Elle permet d'être utilisée dans les cas d'urgence ou pour communiquer des informations très importantes qui ne concernent que certains salariés.
 - Elle favorise également la création de synergies entre les membres de l'équipe, l'organisation des informations, la collecte d'informations, l'échange d'informations et le traitement collectif de problèmes pendant une période donnée.

Dans l'ensemble, la réunion reste un outil essentiel de communication au sein de l'entreprise SAA.

3.1.2.6 l'impact de la communication interne sur l'accomplissement des tâches

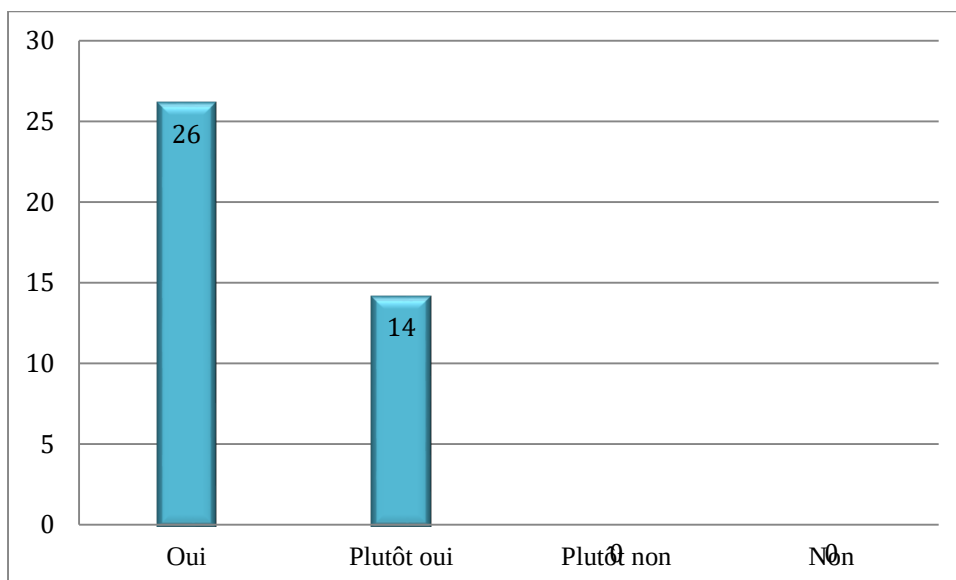
- La communication interne vous aide-t-elle à accomplir vos tâches facilement ?

Tableau n °12: l'impact de la communication interne sur l'accomplissement des tâches

Perception de l'impact de la communication interne sur l'accomplissement des tâches	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	65%
Plutôt oui	14	35%
Plutôt non	0	0%
Non	0	0%
Total	40	100 %

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphes n°9: l'impact de la communication interne sur l'accomplissement des tâches



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Il ressort du tableau ci dessus un taux de 65% des répondants qui ont répondu par oui et 35% qui ont répondu par plutôt oui, que la communication interne est considérée comme un facteur important pour faciliter l'accomplissement des tâches. En revanche, aucun des répondants n'a répondu par plutôt non ou non, ce qui suggère que la communication interne est généralement

bien perçue. Ces résultats soulignent l'importance de la communication interne dans le milieu professionnel et l'importance de maintenir une communication claire et efficace pour permettre aux employés d'accomplir leurs tâches plus facilement.

3.1.2.7: retards dans la diffusion d'informations

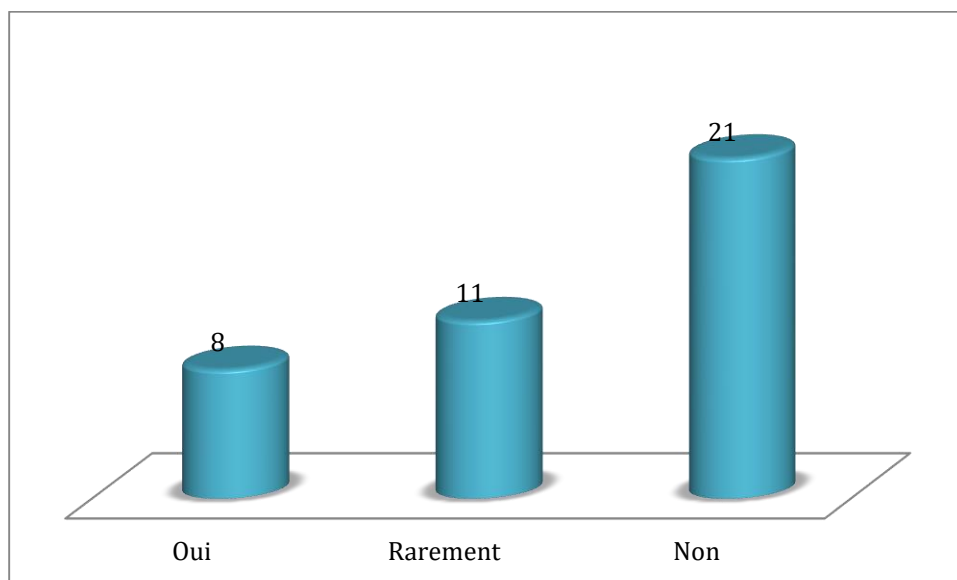
- Ya-t-il des retards dans la diffusion d'informations ?

Tableau n° 13: Retards dans la diffusion d'information selon les enquêtés

Avis	Fréquence	Pourcentage
Oui	8	20%
Rarement	11	27.5%
Non	21	52.5%
Total	40	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n°10: Retards dans la diffusion d'information selon les enquêtés



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après les résultats présentés, les employés ont été interrogés sur les retards dans la diffusion de l'information au sein de l'entreprise. La majorité des employés (52,5%) ont déclaré que les retards dans la diffusion d'informations ne sont pas courants dans leur entreprise. Un

pourcentage de 27,5% des employés ont déclaré que les retards sont rares, tandis que 20% ont déclaré que ces retards sont fréquents.

Ces résultats suggèrent que, bien que les retards dans la diffusion de l'information soient un problème pour certains employés, la majorité d'entre eux ne sont pas confrontés à ce problème de manière régulière. Il est cependant important de noter que même si le pourcentage de ceux qui éprouvent des difficultés est faible, cela peut quand même avoir un impact significatif sur la communication interne de l'entreprise. Pour cette raison, il est recommandé de mettre en place des processus de communication clairs et efficaces pour que tous les employés puissent avoir accès aux informations importantes en temps voulu. Cela permettra de renforcer la productivité et la cohésion entre les différents services de l'entreprise.

3.1.2.8 La complémentarité des moyens de communication

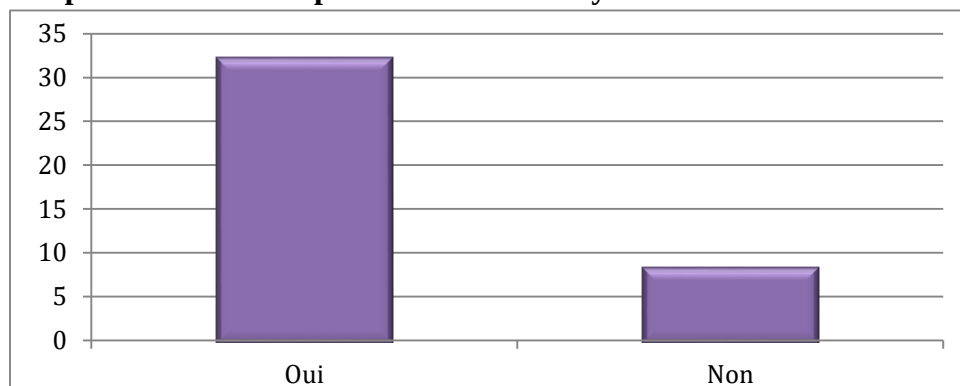
- Pensez-vous que les moyens de la communication interne au sein de la SAA sont complémentaires ?

Tableau n°14 : tableau révélant si les moyens de communication interne sont complémentaires

Avis	Fréquence	Pourcentage
Oui	32	80%
Non	8	20%
Total	40	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphique n°11 : La complémentarité des moyens de communication



Source : graphique réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après ces résultats on constate que la majorité des salariés pensent que les moyens de communication au sein de l'entreprise SAA sont complémentaires avec un taux élevé de (80%), le reste des salariés qui déclarent le contraire avec un faible pourcentage de (20%).

Sur la base de ces constatations, il est possible de conclure que la majorité des répondants perçoivent les moyens de communication interne au niveau de l'entreprise SAA comme complémentaire.

Ce que signifie que ces moyens sont utilisés de manière synergique pour renforcer l'efficacité et l'impact des messages transmis au sein de l'entreprise.

3.1.3 Axe 3: La cohésion des enquêtés par la communication interne.

3.1.3.1 : l'influence de la communication interne sur la motivation des salariés

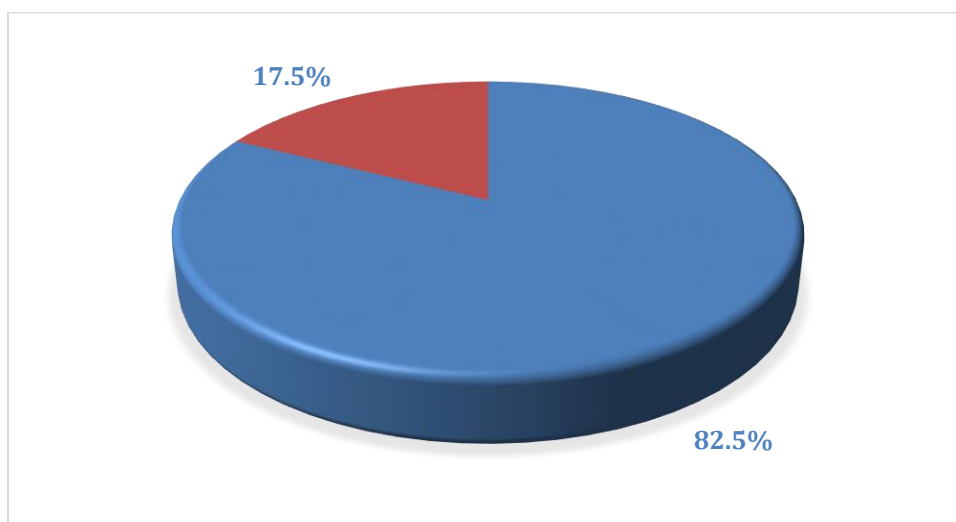
- La communication interne a-t-elle influencée positivement sur votre motivation ?

Tableau n°15: l'influence de la communication interne sur la motivation des salariés

L'influence de la communication interne sur la motivation des salariés	Fréquence	Pourcentage
Oui	33	82.5 %
Non	7	17.5%
Total	40	100 %

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphique n°12: l'influence de la communication interne sur la motivation des salariés



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Concernant cette question la grande majorité des répondants, soit 82,5%, estiment que la communication interne a une influence sur la motivation des salariés. C'est un pourcentage très élevé qui montre clairement l'importance accordée à la communication par les salariés en termes de motivation au travail. Seulement 17,5% des répondants ne voient pas de lien entre communication interne et motivation. C'est une minorité, ce qui tend à prouver que la communication interne est perçue par la plupart des salariés comme un levier important de motivation.

3.1.3.2 :L'influence des actions de la communication interne sur l'implication des salariés

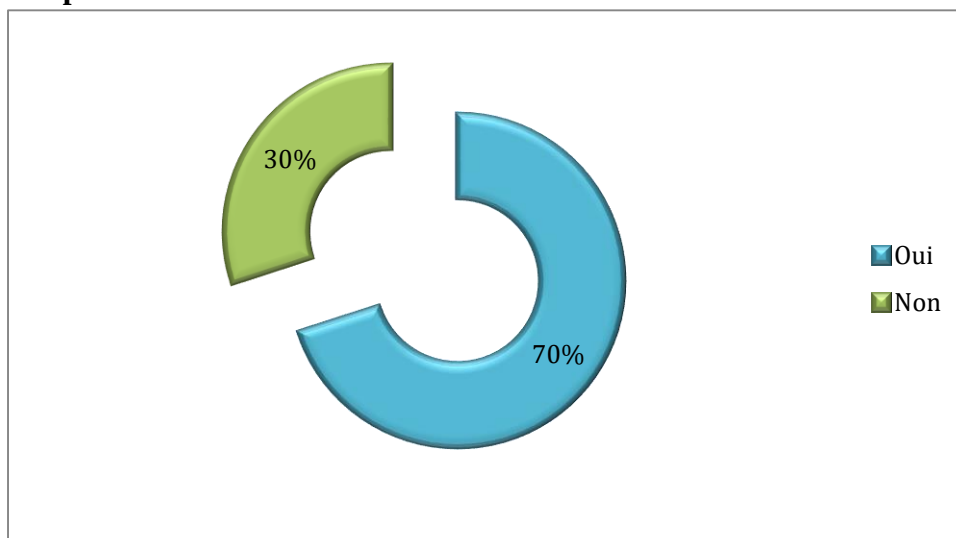
- Pensez-vous que les actions de la communication internes vous permettent d'être impliqués dans l'entreprise ?

Tableau n°16 :L'influence des actions de la communication interne sur l'implication des salariés

L'influence des actions de la communication interne sur l'implication des salariés	Fréquence	Pourcentage
Oui	28	70%
Non	12	30%
Total	40	100 %

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n°13 :L'influence des actions de la communication interne sur l'implication des



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Les résultats présentés montrent que la communication interne a une influence significative sur l'implication des salariés. En effet, la grande majorité des répondants 70% ont répondu par oui à la question de savoir si les actions de communication interne ont un impact sur leur implication, tandis que 30 %des salariés ne ressentent pas cette influence . Ce résultat suggère que la communication interne est perçue comme un élément clé pour motiver et impliquer les employés dans la vie de l'entreprise.

3.1.3.3 L'impact des moyens et de la politique de communication interne sur les relations entre les collègues.

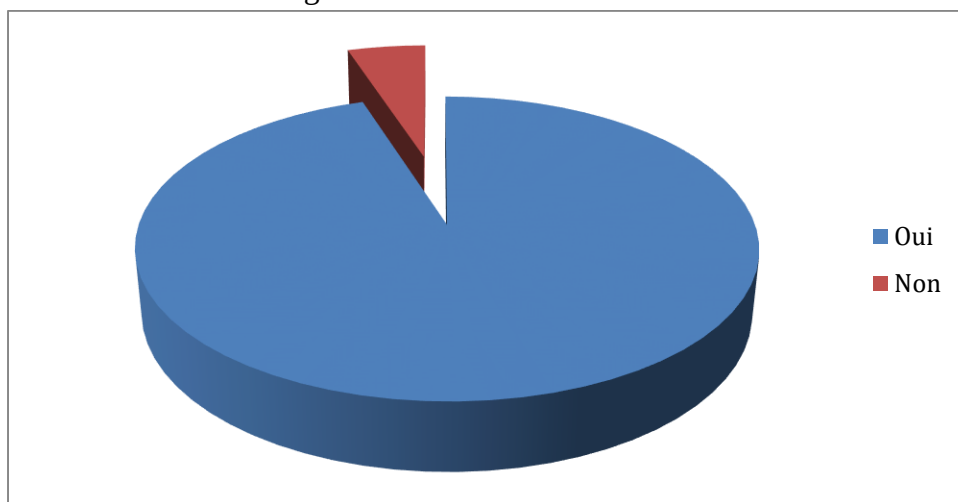
- Les moyens et la politique de la communication utilisée vous aide-t-elle à améliorer votre relation avec vous collègues ?

Tableau n°17: L'impact des moyens et de la politique de communication interne sur les relations entre les collègues.

L'impact des moyens et de la politique de communication interne sur les relations entre les collègues	Fréquence	Pourcentage
Oui	38	95%
Non	2	5%
Total	40	100 %

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n°14: L'impact des moyens et de la politique de communication interne sur les relations entre les collègues.



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Sur les 40 personnes interrogés, on constate que 95%, estiment que les moyens et la politique de communication interne ont un impact sur les relations entre collègues. Seulement 5% répondent par la négative. Ceci démontre que pour la grande majorité des salariés, la communication interne a bien une influence significative sur la qualité des relations humaines en entreprise et sur le climat social.

Les 5% de salariés répondant par non peuvent soit considérer que d'autres facteurs ont plus d'influence sur les relations entre collègues, soit juger que la communication interne actuelle n'est pas assez efficace pour avoir un réel impact.

Ces résultats suggèrent globalement que la communication interne a un rôle important à jouer pour favoriser de bonnes relations entre collègues, aux yeux de la grande majorité des salariés interrogés.

3.1.3.4 l'influence de la complémentarité des moyens de communication interne sur la cohésion des salariés

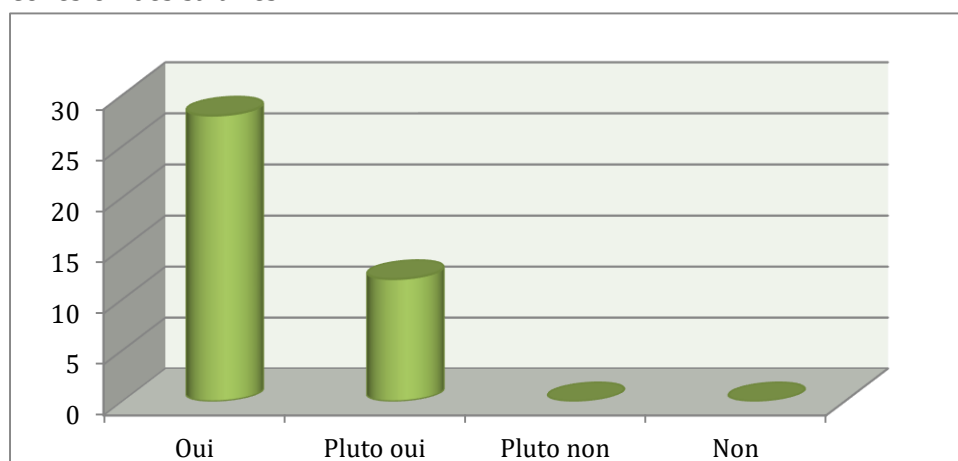
- La complémentarité des moyens de communication interne a une influence sur votre cohésion ?

Tableau n°18: l'influence de la complémentarité des moyens de communication interne sur la cohésion des salariés

L'influence de la complémentarité des moyens de communication interne sur la cohésion des salariés	Fréquence	Pourcentage
Oui	28	70%
Plutôt oui	12	30%
Plutôt non	0	0%
Non	0	0%
Total	40	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n°15: l'influence de la complémentarité des moyens de communication interne sur la cohésion des salariés



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Dans ce graphe ci-dessous, nous avons constaté que 70% sont tout-à-fait d'accord que la complémentarité des moyennes de communication interne à une influence sur leur cohésion, mais aussi 30% sont hypothétiques car ils ont répondu par plutôt oui.

D'après ces résultats, on constate que les moyens de communication interne complémentaire offrent des opportunités de renforcer les relations interpersonnelles, de favoriser la collaboration entre les équipes ce qui encourage les salariés à travailler ensemble sur des projets communs, et cela renforce le sentiment d'appartenance et contribue à la cohésion.

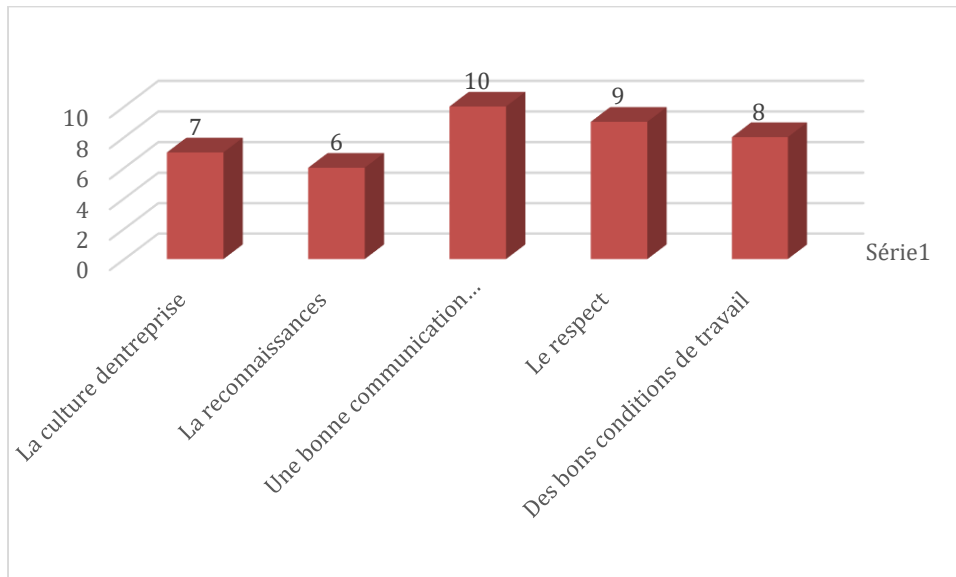
3.1.3.5 : les éléments favorisant l'unité entre les salariés

- Parmi les éléments suivants lequel contribue le plus selon vous à créer du lien et de l'union entre les salariés au sein de votre organisme ?

Tableau n°19: les éléments favorisant l'unité entre les salariés

les éléments favorisant l'unité entre les salariés	Fréquence	Pourcentage
La culture d'entreprise	7	17.5%
La reconnaissance	6	15 %
Une bonne communication interne	10	25%
Le respect	9	22.5%
Des bonnes conditions de travail	8	20%
Total	40	100 %

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphique n°16: les éléments favorisant l'unité entre les salariés

Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

D'après les résultats présentés, les employés considèrent que plusieurs éléments sont importants pour favoriser l'unité entre les salariés. La bonne communication interne est jugée comme le plus important élément pour créer un lien et de l'union entre les salariés, avec un pourcentage de 25%, suivi de près par le respect (22,5%), la culture d'entreprise (17,5%), les bonnes conditions de travail (20%), et la reconnaissance (15%).

En analysant ces résultats, on remarque la concertation des enquêtés sur deux éléments le respect et la bonne communication interne. En effet, le respect se gagne par une bonne communication interne. Ces résultats soulignent l'importance de promouvoir une communication claire et transparente entre les employés et de favoriser un environnement respectueux et inclusif pour renforcer le lien et l'unité entre les salariés.

Donc ce qui nous permet de dire qu'à partir de là, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse qui est La communication interne est un levier qui peut renforcer et améliorer la relation de travail au sein de la SAA

3.1.3.6 La contribution de la bonne communication interne à la solidarité entre les salariés.

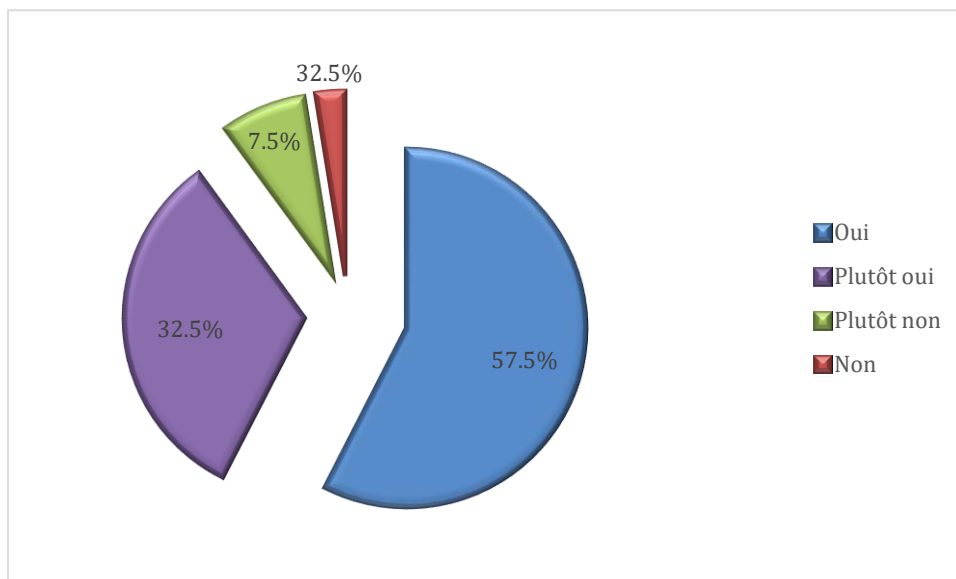
- Pensez-vous qu'une bonne communication interne contribue à renforcer la solidarité entre les salariés ?

Tableau n°20 : La contribution de la bonne communication interne à la solidarité entre les salariés.

La contribution de la bonne communication interne à la solidarité entre les salariés.	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	57.5%
Plutôt oui	13	32.5%
Plutôt non	3	7.5%
Non	1	2.5%
Total	40	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n°17 : La contribution de la bonne communication interne à la solidarité entre les salariés.



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

A travers ces données recueillies sur le terrain, on trouve que la majorité avec un taux de 57.5% des enquêtés affirment qu'une bonne communication interne renforce sûrement la solidarité des

salariés, mais aussi 32.5% des répondants sont hypothétiques car ils sont répandu par plutôt oui qu'une bonne communication interne favorise la solidarité entre les employés

Cependant un faible taux de 7.5 % et 2.5 % des enquêtés qui ont affirmé le contraire. Car ils ont répandu par non et plutôt non .

Donc nous pouvons déduire que les employés considèrent que la communication interne est un élément clé pour favoriser la solidarité entre les membres de l'organisation . Nous dégageons à partir de ces données que l'entreprise SAA développe des stratégies de communication interne efficaces ce qui contribue à la création et au renforcement de la solidarité entre les salariés.

3.1.3.7 difficultés de communication

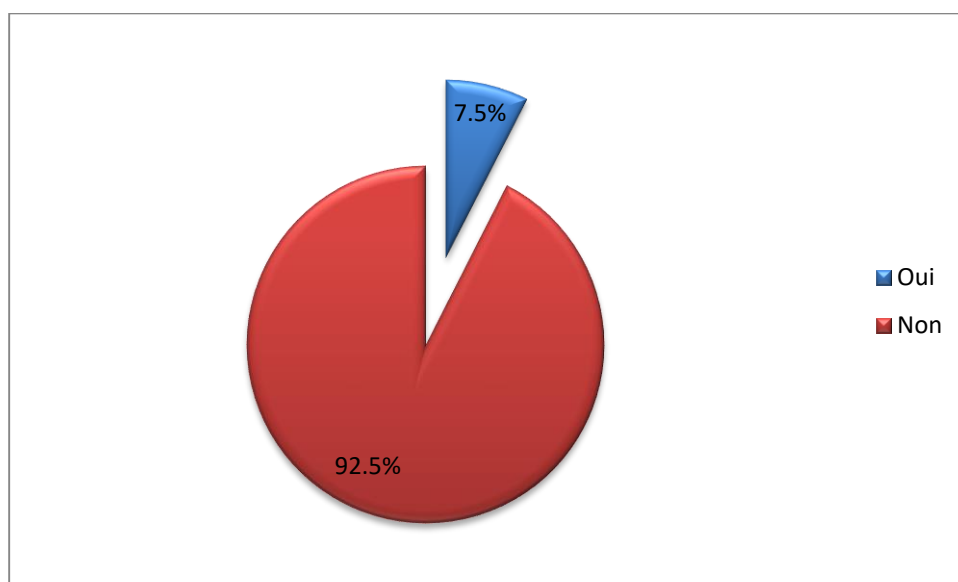
- Avez-vous des difficultés pour communiquer avec vos collègues ?

Tableau n°21:Répartition de l'échantillon d'selon les difficultés de communication

Répartition de l'échantillon d'selon les difficultés de communication	Fréquence	Pourcentage
Oui	3	7.5 %
Non	37	92.5 %
Total	40	100%

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n°18:Répartition de l'échantillon d'selon les difficultés de communication



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Ces résultats montrent que la grande majorité des répondants, 92,5%, estiment que la communication se déroule sans difficultés au sein de leur entreprise ou de leur environnement de travail. Seulement 7,5% ont indiqué rencontrer des difficultés de communication.

On constate que la communication au sein de l'entreprise SAA se passe facilement et sans obstacles majeurs.

3.1.3.8 La relation entre la communication interne et la cohésion.

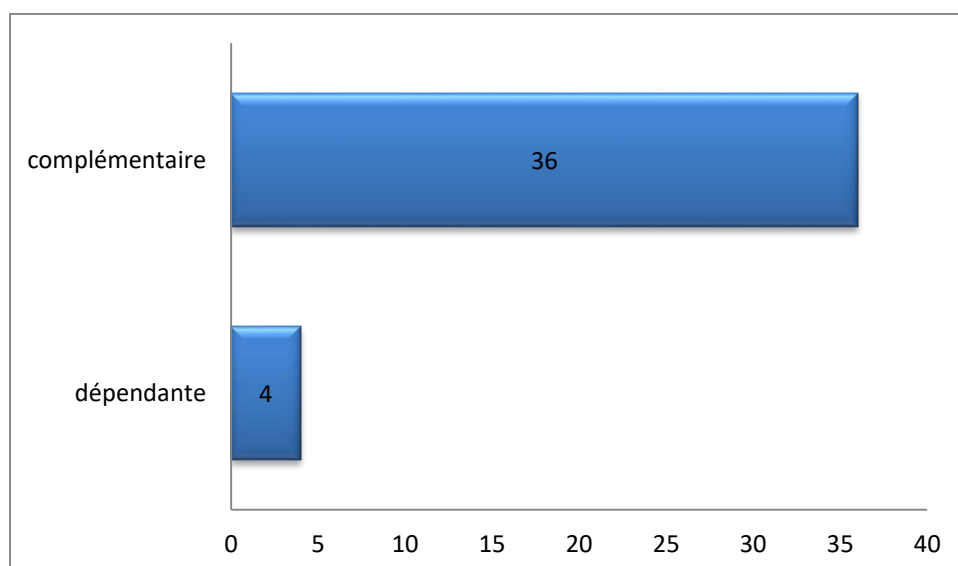
- D'une manière générale que pensez-vous sur la relation entre la communication interne et la cohésion

Tableau n°22: Perspectives générales sur la relation entre la communication interne et la cohésion.

Type de relation entre communication interne et la cohésion	Fréquence	Pourcentage
Complémentaire	36	90 %
Dépendante	4	10 %
Total	40	100 %

Source : tableau réalisé à partir des résultats de notre enquête

Graphe n°19: Perspectives générales sur la relation entre la communication interne et la cohésion.



Source : Graphe réalisé à partir des résultats de notre enquête

Les résultats de ce graphe ci dessus montrent que la grande majorité des employés 90% considèrent que la communication interne et la cohésion sont de nature complémentaires, tandis que seulement une minorité (10%) pense que la communication interne et la cohésion sont dépendantes. Cela suggère que les employés perçoivent la communication interne comme un élément important pour renforcer la cohésion au sein de l'entreprise. Les employés qui ont répondu que la communication interne et la cohésion sont complémentaires peuvent penser que la qualité et la variété des moyens de communication interne peuvent renforcer la cohésion, tandis que les employés qui ont répondu que la communication interne et la cohésion sont dépendantes peuvent penser que la cohésion dépend entièrement de la qualité de la communication interne. En somme, ces résultats soulignent l'importance de la communication interne dans la cohésion des salariés et peuvent aider l'entreprise à améliorer ses pratiques de communication pour renforcer la cohésion de ses employés.

3.2 Discussion des hypothèses

Après l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête, nous allons procéder à la vérification des hypothèses posées au début de notre travail.

❖ Vérification de la première hypothèse

D'après la réponse représentée par le graphe n°7 nous avons constaté et observé qu'un taux de (37.5%) des enquêteurs préfèrent d'être informé par des voies écrites car elle permet de fournir des informations claires et précises qui peuvent être consultées à tout moment. Et (32.5%) de nos interrogés qui montre que c'est les moyens oraux qui permettent la transmission des informations de bouche à oreille, On trouve ensuite un taux de (30%) de nos enquêtés affirment que c'est l'audiovisuel et électronique car ils offrent des avantages tels que la rapidité, la flexibilité et la possibilité de transmettre des messages complexes de manière visuellement attrayante.

En effet, l'entreprise SAA a adopté une communication interne basée sur divers moyens de communication, la combinaison entre ces différents moyens et leur complémentarité, répond aux besoins et aux préférences individuelles, ce qui permet à chacun de se sentir inclus et pris en compte, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance et leur cohésion.

Il ressort ensuite de graphe n°15 (voir le graphe n°15), que (70%) des enquêtés nous ont nettement énoncé que la complémentarité des moyens de communication interne influe positivement sur leurs cohésion, et un taux de (30%) des interrogés sont aussi d'accord mais pas catégoriquement.

À travers ces résultats et en suivant les réponses ou le graphique n°7 et le graphe n°15 nous pouvons confirmer notre première hypothèse la complémentarité des moyens de communication interne est la véritable source de la cohésion des salariés de la SAA de Tizi-Ouzou.

❖ Vérification de la deuxième hypothèse

Les résultats obtenus pour la deuxième hypothèse qui est : La communication interne est un facteur qui peut renforcer et améliorer la relation de travail au sein de la SAA L'ont confirmé, Suite à la réponse représenté par le graphe n°6 (voir graphe n°6), à savoir (40 %) des enquêtés la voit comme un moyen de création d'un climat de travail favorable et d'amélioration des relations de travail entre les salariés. Puis démontrent la question n°16 (voir graphe n°16) sur les éléments favorisant l'unité entre les salariés, en remarque la concentration des enquêtés sur une bonne communication interne.

Ensuite il ressort de graphe n°17, que la communication interne contribue à renforcer la solidarité entre les salariés vu que la majorité des enquêtés ont répondu par oui et plutôt oui. et aussi d'après le et le graphe n°19 montre que la plupart des enquêtés voyant que la relations entre la communication interne et la cohésion comme relation complémentaire avec un taux de 90%.

3.3 Synthèse des résultats

Après avoir mené des recherches de terrain et collecté des données sur le sujet, cette étude et ses résultats ont permis d'approfondir la compréhension de l'impact de la communication interne sur la cohésion des salariés. En effet, la communication interne représente non seulement un reflet fidèle des objectifs et ambitions de l'entreprise mais également un levier majeur pour resserrer les liens entre elle et ses salariés.

En améliorant la compréhension et la collaboration au sein de l'entreprise, la communication vise à instaurer un véritable dialogue constructive permettant à chacun de juger au mieux de ses intérêts. Au-delà de l'information des employés, elle vise également à développer un sentiment d'appartenance commun et à favoriser l'entraide au sein du personnel. Ces facteurs relationnels intra-organisationnels sont essentiels pour resserrer les liens entre les salariés, renforcer leur esprit d'équipe et améliorer leur cohésion autour des objectifs et enjeux de l'entreprise.

La communication apparaît dès lors comme un levier stratégique au service de la cohésion des équipes et de l'unité des salariés autour d'une même culture et de projets partagés, pour le bien de l'organisation dans son ensemble.

3.4 Recommandations

D'après les différents résultats observés, il apparaît clairement que les besoins en termes d'information et de communication au sein de l'entreprise SAA sont importants pour la majorité du personnel. Il s'avère donc nécessaire de mettre en place certaines recommandations qui pourraient être bénéfiques pour l'entreprise et représenter une vision d'avenir.

Parmi les pistes d'amélioration possibles, on pourrait suggérer

❖ La mise en place d'un service de communication

Lors de nos différentes investigations, nous avons constaté et appris qu'il n'y avait pas de direction ou service de communication dans cette entreprise. La communication interne était assurée par la direction générale. Afin de pouvoir gérer au mieux la communication interne au sein de la SAA, nous recommandant la mise en place d'une Direction de communication ou d'un service de communication.

Cette direction ou service devra être constituée par les membres du personnel pour une meilleure efficacité de la communication. Ainsi, les chargés de ce service auront pour mission :

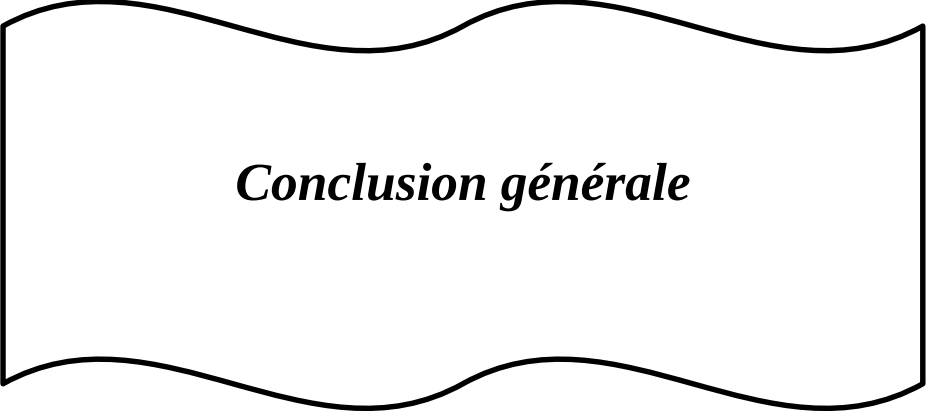
- Rendre visible et compréhensible les finalités de l'entreprises.
- Organiser et favoriser les échanges d'informations dans les flux descendant, ascendant et horizontaux.
- Diffuser une information honnête et accessible aux différentes cibles internes de l'entreprise.

- Tenter toujours des informations qu'il envisagera diffuser et en faciliter l'interprétation.
 - Veiller à ce que ses actions et efforts tendent à faire de l'entreprise et pour chacun un lieu où il fait bon travail : considération, respect, écoute, coopération doivent être développés par ses interventions.
-
- ❖ favoriser une communication ouverte et transparente en encourageant les employés à exprimer leurs opinions et leurs préoccupations, et d'organiser des réunions régulières, des ateliers de formation ou des événements informels pour favoriser l'échange d'informations et l'interaction entre les salariés afin d'éliminer les difficultés de communication interne au sein de l'entreprise. car les résultats ont montré qu'un faible taux des enquêtés rencontre des difficultés de communication au niveau de l'entreprise voir (graphique n°18) .
 - ❖ opter pour un système de communication automatisé pour diffuser rapidement les informations importantes, telles que les mises à jour de projets ou les changements de politique. Les plateformes de communication en temps réel, comme la messagerie instantanée ou les outils de gestion de projet en ligne, peuvent également être utilisées pour une communication rapide et efficace. car l'analyse des résultats a révélé qu'un pourcentage de personnes reçoivent les informations avec un certain retard, (voir graphique n°10).
 - ❖ Contrôler les rumeurs: Contrôler la propagation des rumeurs en interne permet de maintenir un climat de confiance et de transparence dans l'entreprise, ce qui favorise la motivation et l'engagement des employés.

Conclusion

Après avoir terminé notre enquête sur le terrain et collecter les données concernant l'objet de recherche et l'analyse des résultats obtenus, nous pouvons déduire que la communication interne est d'une importance majeure dans la cohésion des salariés car elle permet de faciliter la transmission de l'information.

D'après cette étude nous constatons que la majorité des salariés enquêtés de l'entreprise « SAA » confirment que la communication interne et les différents moyens de communication utilisés jouent un rôle important de maîtriser en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer le sentiment d'appartenance et de renforcer les relations entre les travailleurs et donc une bonne cohésion.



Conclusion générale

Conclusion générale

Après avoir terminé l'enquête de terrain et collecté des données sur le sujet de la recherche et analysé les résultats obtenus, il s'est avéré que la majorité des employés de l'entreprise SAA pensent que la communication interne est un facteur important de leur cohésion, car savoir tout ce qui se passe au sein de l'entreprise et participer aux diverses activités de cette dernière.

Après avoir analysé les résultats de notre enquête sur le terrain, nous avons confirmé nos deux hypothèses initiales. Nous avons constaté que la communication joue un rôle essentiel dans l'implication des salariés, la création d'un climat social favorable, l'augmentation du sentiment d'appartenance et la promotion de la solidarité entre les salariés, et peut donc être un moyen de cohésion.

Les résultats de notre enquête sur la communication interne au sein de l'entreprise ont montré que le premier objectif de cette communication est de fournir des informations au personnel. Cela permet de garantir que les employés sont au courant des projets et des objectifs de l'entreprise. La communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux, elle est constituée d'un ensemble des messages et des signes choisis par l'entreprise afin de transmettre aux salariés des informations nécessaires pour faciliter la tâche de chacun et pour organiser et maintenir une bonne ambiance du travail d'équipe à fin d'améliorer la qualité de service, l'entreprise quel que soit sa taille grande ou petite a besoin d'une communication efficace à l'interne pour assurer la cohérence entre ses services et ses fonctions.

De plus, la communication interne vise à renforcer le sentiment d'appartenance et d'intégration des travailleurs au sein de l'entreprise SAA, en créant un environnement de travail positif, où les employés se sentent valorisés et impliqués, l'entreprise peut atteindre ses objectifs plus efficacement. En favorisant la communication entre les différents niveaux hiérarchiques et les différents départements de l'entreprise, les travailleurs peuvent mieux comprendre leur rôle et leur contribution à l'entreprise.

La communication interne joue un rôle important dans le quotidien de l'entreprise. Si elle est intégrée à la stratégie de l'entreprise, elle peut être un levier de cohésion des salariés. Cependant, pour atteindre cet objectif, la communication interne doit nécessairement remplir certaines conditions. Elle doit être mise en œuvre de manière à créer un sentiment d'appartenance entre tous les salariés de l'entreprise.

Pour conclure, nous pouvons dire que la communication interne à une place primordiale, son efficacité permettra donc de maintenir un climat social paisible, de créer un sentiment d'appartenance et donc de rendre l'entreprise plus performante, par le biais de la cohésion de chacun des salariés.

Références bibliographiques

Bibliographie

Ouvrages

- AUDE Riom et al. Toute la fonction communication. DUNOD, Paris, 2010.
- Bruno JOLY, Bruno JOLY, la Communication, éditeur : De Boeck supérieur, 1ère édition, Bruxelles, 2009 D.BOUGNOUX, Introduction aux sciences de la communication, Paris, la découverte, 2001.
- Christin DONJEAN, La communication interne, édition professionnelle, 2006
- D.BOUGNOUX, Sciences de l'information et de la communication, Paris, Larousse, Paris, 1995.
- DETRIE Philippe & Catherine MESLIN BROYEZ, La communication interne au service du management, éditions Liaisons, 2001.
- DECAUDIN Jean-Marc et al, la communication interne (stratégie et technique), DUNOD, 2eme édition, Paris, 2008. DÉMONT-LUGOL, Liliane et all, Communication des entreprises, 2ème édition, ARMANO COLIN, lexique, 2006.
- FRÉDÉRIC WACHEUX, stratégie et ressources humaines. Boeck, 2005.
- JUDITH LAZAR « la science de la communication », Edition DAHLEB, 2ème édition, 1993.
- LATHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la GRH », LEXTENSO-Edition, 4ème édition, Paris, 2010
- Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, Céline MAS, Assael ADARY, communicator: toutes les clés de la communication, 7eme édition : Dunod, 2015.
- Marie-Hélène Westphalen et Thierry Libaert, La communication d'entreprise, Dunod, 2015.
- Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, la communication interne de l'entreprise, 7eme édition : Dunod, paris, 2014
- Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 4eme édition Dunod, Paris, 2002
- Olivier METIER, Déco de manager, Dunod, Paris, 2009.
- Westphalen et Libaert, la communication d'entreprise stratégies et techniques. DUNOD, 2015

- WESTPHALEN Marie-Hélène, « Le guide de la communication d'entreprise », 3ème édition, Ed .DUNOD, Paris, 2001

Articles

- C.Sceibitta, la communication de l'entreprise stratégie et pratique, Armand colin, 2005.
- CAUVIN Pierre. La cohésion des équipes. Paris : ESFéditeur,1997
- DANIEL Levi Group Dynamics for Teams" de Daniel Levi, Trust and Cohesion.
- HINON L.Dalon, GOSSELIN Eric, CARRIERE Jules, LAMOUREUE Gérald, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2èmeédition, édition GAETIN MORIN éditeur, 2002.
- I.Dement, A.Kempte, M.Rapidel, C.Sceibitta, la communication de l'entreprise stratégie et pratique, Armand colin, 2005.
- LEMPEREUR Agnès, THINES Georges. Dictionnaire Général des sciences humaines. Paris : Éditions Universalis,1975
- LEPINE Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? . Sociologies pratiques, 2015.
- MAISONNEUVE Danielle, Les relations publiques dans une société en mouvance, Presses de l'Université du Québec.
- Pech-Varguez, J., Cisneros, L., Genin, É. & Cordova, H. (2010). Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME.
- Soline LemercierLa communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise.
- Touati Leyla , Benchikh Houari La communication interne, facteur stratégique de bien-être au travail, cas de la compagnie internationale d'assurance et de réassurance.

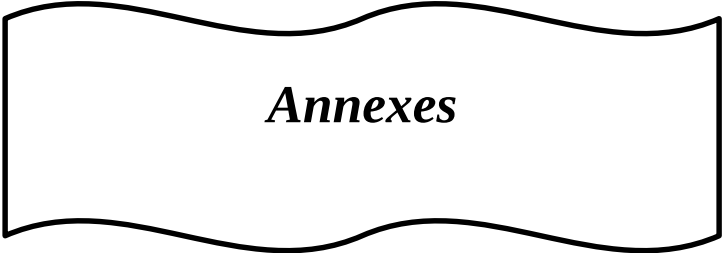
Sites web

- <http://olivier-moch.over-blog.net/>publié par Olivier MOCH, le 1 juin 2016, dans la catégorie : les bases de la communication.
- <https://www.pimido.com/business-comptabilite-gestion-management/communication/cours-de-professeur/psychologie-communication-entreprise-632014.html>

- <http://olivier-moch.over-blog.net/article-communication-de-groupe-et-communication-de-masse-quelles-differences-74641564.htm>.
- <https://dropboxbusinessblog.fr/lunion-fait-la-force>
- <https://www.entreprise20.fr/2022/12/19/communication-et-cohesion-dequipe-les-astuces-pratiques-pur-la-creer/>
- <https://www.fedhuman.fr/actualites/cohesion-d-equipe-l-importance-de-la-communication-interne>
- <https://www.fedhuman.fr/actualites/cohesion-d-equipe-l-importance-de-la-communication-interne>

Mémoires

- Kltoum SORAYA, « impact de la communication interne et externe sur l'image de l'entreprise », mémoire de master en sociologie de travail et de ressources humaines, , Université Abderrahmane Mira, 2015/2016.
- KEBCI Celia , «Analyse des enjeux de la communication d'entreprise», mémoire en gestion des ressources humaines .2019 /2020.
- Lydia AMLIGH, Sekoura ARNOUK, la communication interne et son impact sur l'amélioration de la qualité du service bancaire, mémoire de master en science commerciales, université Mouloud Mammeri, 2016/2017.
- LEMERCIER, « la communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise », mémoire master II ressources humaines en apprentissage, école de management de Strasbourg, 2015/2016.



Annexes

Guide d'entretien

1. Pouvez-vous nous décrire la communication interne de votre entreprise et ses objectifs principaux?
2. La communication interne a-t-elle gagné en importance au sein de votre entreprise ?
3. Quels sont les enjeux et finalités de la communication interne dans votre entreprise ?
4. Quel est l'objectif premier de la communication interne dans votre entreprise ?
5. Quels sont les principaux types de communication interne utilisés dans votre entreprise ?
6. Quels sont les moyens de communication interne utilisés dans votre entreprise ?

Questionnaire sous le thème

La communication interne comme moyen de cohésion au sein de l'entreprise: Cas SAA agence et direction régionale
TIZI OUZOU

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle sur le thème et afin de collecter les informations nécessaires à la réalisation de ce travail nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce questionnaire en couchant la bonne réponse

Sachant que cette enquête est réservée qu'à des fins scientifiques, vos réponses seront confidentielles.

Ce questionnaire prendra 5 minutes de votre temps. Nous vous remercions d'avance pour cette collaboration.

Réalisé par
SELMANE Yacine
HAMIDANI Ali

Encadré par
Mme. SIMANSOUR. F

Année universitaire 2022/2023

Questionnaire

Partie 1: identification de répondant

1. Le sexe

- ☐ Homme
- ☐ Femme

2. Age

- ☐ 25-35
- ☐ 35-45
- ☐ 45-55

3. L'ancienneté dans l'entreprise :

- ☐ Moins de 10 ans
- ☐ 10 ans- 20 ans.
- ☐ 20 ans- 30 ans.
- ☐ 30 ans et plus

Partie 2 : Interprétation de la perception des enquêtés par rapport à la communication interne

4. Est-ce qu'il existe une politique de communication au sein de votre entreprise?

- ☐ Oui
- ☐ Non

5. D'une manière générale, vous pensez que la communication interne au sein de votre entreprise est :

- ☐ Très satisfaisante
- ☐ Plutôt insatisfaisante
- ☐ Plutôt satisfaisante
- ☐ Très insatisfaisante

6. Pour vous la communication interne c'est ?

- ☐ faire passer des informations sur l'actualité de l'organisation
- ☐ Confirmer ou infirmer les rumeurs
- ☐ Créer un climat de travail favorable et améliorer les relations entre les salariés
- ☐ Motiver les employés

7. Quels sont les moyens de communication que vous préférez le plus ?

- ☐ Écrits
- ☐ Oraux
- ☐ Audiovisuel et électroniques

8. Quels sont les moyens les plus efficaces pour faire circuler l'information ?

- ☐ Affichage
- ☐ Téléphone
- ☐ Internet
- ☐ Intranet
- ☐ Face à face
- ☐ Réunion
- ☐ Messageries
- ☐ Note de service

9. La communication interne vous aide-t-elle à accomplir vos tâches facilement ?

- ☐ Oui
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non

10. Ya-t-il des retards dans la diffusion d'informations ?

- ☐ Oui
- ☐ Rarement
- ☐ Non

11. Pensez-vous que les moyens de la communication interne au sein de la SAA sont complémentaires ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Partie 3: La cohésion des enquêtés par la communication interne.

12. La communication interne a-t-elle influencée positivement sur votre motivation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

13. Pensez-vous que les actions de la communication internes vous permettent d'être impliqués dans l'entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

14. Les moyens et la politique de la communication utilisée vous aide-t-elle à améliorer votre relation avec vos collègues ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

15. La complémentarité des moyens de communication interne a une influence sur votre cohésion ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

16. Parmi les éléments suivants lequel contribue le plus selon vous à créer du lien et de l'union entre les salariés au sein de votre organisme ?

- ☐ culture d'entreprise
- ☐ La reconnaissance
- ☐ Une bonne communication interne
- ☐ Le respect
- ☐ Des bonnes conditions de travail

17. Pensez-vous qu'une bonne communication interne contribue à renforcer la solidarité entre les salariés ?

- ☐ Oui
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non

18. Avez-vous des difficultés pour communiquer avec vos collègues ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

19. D'une manière générale que pensez-vous sur la relation entre la communication interne et la cohésion?

- ☐ Complémentaire
- ☐ Dépendante

Merci pour votre collaboration

Direction Regionale TIZI OUZOU

المديرية الجهوية تيزي وزو

NOTE DE SERVICE

N° Réf. 1310 /DR/K.A/2022

OBJET : Horaires de la Permanence du Samedi .

Nous informons l'ensemble du Personnel des Agences et de la Direction Régionale de TIZI OUZOU que les horaires de travail durant la **Permanence du Samedi** sont de , 08H30 à 12H00 et de 13H00 à 16H30 conformément au règlement intérieur de l'entreprise .

INTERCEK	Systeme de Management Qualité ISO 9001:2015	Date 29/11/2022
	CORRESPONDANCE	Page 1/1

Direction Régionale TIZI OUZOU

المديرية الجهوية تيزي وزو

NOTE D'INFORMATION

N° Réf: 1304 /DR/K.A/2022

OBJET : Stationnement dans le parking de la DR de TIZI OUZOU .

Nous informons l'ensemble du Personnel de la Direction Régionale de TIZI OUZOU Exceptionnellement, la journée du Mercredi 30/11/2022, le Parking de la Direction Régionale sera Réservé aux invités du séminaire .

Nous vous remercions pour votre compréhension .

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphes

Introduction générale..... 01

CHAPITRE I : APERÇU THEORIQUE SUR LA COMMUNICATION

Introduction.....05

Section 01 : Généralité sur la communication.....05

1.1 Historique de la communication 05

1.2 Définition de la communication.....06

1.3 Les courants fondateurs des théories de la communication 07

1.3.1 La théorie de l'information selon SHANNON et WEAVER 07

1.3.2 La cybernétique de WIENER : la notion de feedback.....09

1.3.3 Ecole de PALO ALTO.....10

1.3.4 L'approche empirico-fonctionnaliste (modèle de LASSWELL 1948) 10

1.4 Le processus de la communication.....11

1.4.1 L'émetteur.....12

1.4.2 Le codage 12

1.4.3 Le message.....12

1.4.4 Le canal 12

1.4.5 Le récepteur ou destinataire.....12

1.4.6 Décodage 12

1.4.7 La réponse.....	12
1.4.8 Retour d'informations (FEED BACK).....	13
1.4.9 Le bruit	13
Section 02 :L'entreprise un espace de communication	14
2.1 Définition de la communication d'entreprise	14
2.2 Les fonctions de la communication d'entreprise.....	15
2.2.1 La fonction d'information	15
2.2.2 La fonction managériale.....	15
2.2.3 La fonction sociale.....	16
2.3. Les différents types de la communication d'entreprise.....	16
2.3.1 Communication interpersonnelle.....	16
2.3.2 La communication de groupe.....	17
2.3.3 La communication de masse.....	17
2.4 Les dimensions de la communication d'entreprise.....	17
2.4.1 La dimension structurelle.....	18
2.4.2 Dimension décisionnelle.....	18
2.4.3 Dimension psychologique	19
2.4.4 Dimension sociale	19
Section 03 : organisation de la communication d'entreprise.....	19
3.1 Les fondements de la mise en place de la communication d'entreprise : acteurs, choix de mode de communication, stratégie, plan.....	20
3.1.1 Les acteurs de la communication d'entreprise.....	20
3.1.2 Choix du mode de communication	20

3.1.3 Stratégie de la communication d'entreprise	22
3.1.3.1 La phase d'investigation	22
3.1.3.2 La phase de réflexion.....	22
3.1.3.3 La phase d'action.....	23
3.1.4 Le plan de la communication d'entreprise	23
3.1.4.1 Processus d'élaboration d'un plan de communication.....	24
3.1.4.2 Les objectifs de plan de communication d'entreprise.....	25
3.2 Les enjeux et les objectifs de la communication d'entreprise	26
3.2.1 Les enjeux de la communication d'entreprise.....	26
3.2.1.1 L'enjeu informatif.....	27
3.2.1.2 L'enjeu identitaire.....	27
3.2.1.3 L'enjeu relationnel	27
3.2.1.4 L'enjeu de visibilité.....	27
3.2.2 Les objectifs de la communication d'entreprises.....	27
3.3 Le rôle de la communication d'entreprise.....	28
3.4 Les formes de la communication d'entreprise.....	29
3.4.1 La communication externe	29
3.4.2 La communication interne	29
Conclusion.....	30

CHAPITRE II : LA COMMUNICATION INTERNE ET LA COHÉSION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Introduction.....	31
Section 1 : Aperçu et présentation de communication interne	31
1.1 Définition de la communication interne.....	32

1.2 Les différents types de la communication interne	33
1.2.1 La communication descendante ou (hiérarchique).....	33
1.2.2 la communication ascendante ou (salariale).....	33
1.2.3 La communication latérale ou (horizontale).....	34
1.3 Les objectifs de la communication interne	36
1.3.1 Informer et expliquer	36
1.3.2 Motiver et fédérer.....	36
1.3.3 Animer la vie organisationnelle.....	36
1.4 Le rôle de la communication interne.....	37
Section 2 : Les différents aspects de la communication interne : champs,moyens, limites et finalités.....	38
2.1 Les champs de la communication interne.....	38
2.1.1 La communication formelle.....	38
2.1.2 La communication informelle.....	38
2.2 Les moyens de la communication interne.....	39
2.2.1 Les moyens écrits	39
2.2.1.1 Le journal d’entreprise.....	39
2.2.1.2 La revue de presse.....	39
2.2.1.3 La note de service.....	39
2.2.1.4 Le panneau d’affichage.....	40
2.2.1.5 La boîte a idée.....	40
2.2.1.6 La note flash.....	40
2.2.1.7 Enquête d’opinion.....	40

2.2.2 Les moyens oraux	41
2.2.2.1 Les réunions.....	41
2.2.2.1.1 Les réunions de service.....	41
2.2.2.1.2 Les réunion interservices.....	41
2.2.2.2 Les entretiens.....	41
2.2.2.3 Le séminaire.....	42
2.2.2.4 La conférence.....	42
2.2.3 Les moyens audiovisuels et électroniques.....	42
2.2.3.1 Le journal électronique.....	42
2.2.3.2 Le film d'entreprise.....	42
2.2.3.3 Les messageries électroniques.....	43
2.2.3.4 L'internet.....	43
2.2.3.5 L'intranet	43
2.2.3.6 La visioconférence.....	43.
2.3 Les limites de la communication interne.....	44
2.3.1 Limites en général	44
2.3.1.1 Lenteur	44
2.3.1.2 Désinformation	44
2.3.1.3 Rumeurs.....	45
2.3.2 Les limites individuelles.....	45
2.3.2.1 Interférence.....	45
2.3.2.2 Pouvoir.....	45
2.3.2.3 Perception.....	46

2.3.2.4 Attitudes.....	46
2.3.3 Limites Organisationnelles.....	46
2.3.3.1 Facteurs pouvant modifier le message.....	46
2.3.4 Limites Sémantiques.....	47
2.3.4.1 Facteurs d'interférence.....	47
2.3.4.2 Interprétation personnelle.....	47
2.3.4.3 Mal formulation du message.....	47
2.3.4.4 Mal adaptation au récepteur.....	47
2.4 Les finalités de la communication interne.....	48
2.4.1 La circulation de l'information.....	48
2.4.2 La compréhension	48
2.4.3 La confrontation.....	48
2.4.4 La motivation et l'implication.....	49
2.4.6 La cohésion.....	49
Section 03 : la cohésion et la communication interne	49
3.1 Conceptualisation de la cohésion au sein de l'entreprise.....	50
3.1.1 Différentes perceptions de la cohésion.....	50
3.1.1.1 La cohésion associée à la force d'attraction interpersonnelle ou groupale qui maintient unis les membres du groupe.....	50
3.1.1.2 La cohésion associée à la conjonction solidaire et harmonieuse des émotions ou des sentiments du groupe.....	50
3.1.1.3 La cohésion associée à l'identification ou compromis envers une idée ou une intention Partagée.....	51
3.1.1.4 La cohésion vue comme le partage des valeurs collectivement acceptées.....	51

3.1.1.5 La cohésion en tant que mélange composé d'attributs.....	52
3.1.1 Définitions de la cohésion	52
3.1.2 L'importance de la cohésion au sein de l'entreprise	53
3.1.2.1 Amélioration et optimisation du management pour un renforcement de la productivité des équipes.....	54
3.1.2.2 Les échanges autour des objectifs à long terme avec les équipes pour préserver leur implication.....	54
3.1.2.3 Evitement des dégâts sociaux internes.....	54
3.1.3 Les piliers fondamentaux de création de la cohésion au sein de l'entreprise.....	55
3.1.3.1 Fixation des objectifs communs.....	55
3.1.3.2 Le Partage de valeurs fortes.....	55
3.1.3.3 Création d'un travail d'équipe.....	55
3.1.3.4 L'implication de tout le personnel de l'entreprise	56
3.1.3.5 Offre des bons outils.....	56
3.1.3.6 L'instauration de confiance.....	57
3.1.3.7 La motivation des employés.....	57
3.1.3.8 Une bonne communication interne.....	57
3.2 Le lien entre la communication interne et la cohésion	58
3.2.1 Information de valeur importante.....	58
3.2.2 Nécessité d'une communication interne cohérente.....	58
3.2.3 Transparence de l'information circulée.....	59
3.2.4 Choisir les bons moments.....	60
3.2.5 Solidariser autour de valeurs communes.....	60
3.2.6 Avancer ensemble dans le même sens.....	60

3.2.7 Renforcer la culture d'entreprise.....	60
--	----

3.3 Le rôle de la communication interne dans la cohésion.....	61
---	----

Conclusion.....	63
------------------------	-----------

CHAPITRE III : RESULTATS DE LA RECHERCHE AU NIVEAU DE LA SAA

Introduction.....	64
--------------------------	-----------

Section 1: Cadre de l'étude.....	64
---	-----------

1.1 Présentation de l'organisme d'accueil.....	64
--	----

1.1.1 Historique de la SAA.....	65
---------------------------------	----

1.1.2. Rôle et activités de la Société Nationale d'Assurance « SAA ».....	66
---	----

1.1.2.1 L'assurance de personne.....	67
--------------------------------------	----

1.1.2.2 L'assurance automobile.....	67
-------------------------------------	----

1.1.2.3 La garantie responsabilité civile.....	67
--	----

1.1.2.4 L'assurance individuelle accident.....	67
--	----

1.1.2.5 L'assurance catastrophe naturelle.....	67
--	----

1.1.2.6 L'assurance agricole.....	67
-----------------------------------	----

1.1.2.7 L'assurance transport.....	67
------------------------------------	----

1.1.3 Missions de la SAA.....	68
-------------------------------	----

1.1.4 Descriptions de l'organigramme général de la (SAA) de Tizi-Ouzou.....	70
---	----

1.1.4.1 Département de la finance et de la comptabilité.....	70
--	----

1.1.4.1.1 Service de la finance	70
---------------------------------------	----

1.1.4.1.2 Service de la comptabilité	70
--	----

1.1.4.2. Département administratif et générale.....	70
---	----

1.1.4.2.1 Service du personnel.....	70
-------------------------------------	----

1.1.4.2.2 Service des moyens généraux	70
---	----

1.1.4.3 Département incendie, accident risque divers transport (I.A.R.D.T).....	70
1.1.4.3.1 Service assurance de personne.....	70
1.1.4.3.2 Service assurance de bien	70
1.1.4.4. Département automobile	70
1.1.4.4.1 Service sinistres corporels	70
1.1.4.4.2 Service matériel et risque divers	70
1.1.4.5 Département commercial (marketing)	70
1.1.4.5.1 Service étude et statiques.....	70
1.1.4.5.2 Service animation et prospection.....	71
1.2 L’approche méthodologique.....	71
1.2.1 Le déroulement de l’enquête et pré-enquête.....	71
1.2.1.1 Notre enquête du terrain.....	71
1.2.1.2 La pré-enquête.....	71
1.2.2 L’entretien.....	72
1.2.3 La méthode appliquée.....	72
1.2.4 La technique utilisée.....	73
1.3 L’élaboration du questionnaire.....	73
1.3.1 Types de questions.....	73
1.3.1.1 Les questions à choix multiples (QCM).....	73
1.3.1.2 Les questions à choix unique.....	74
1.3.1.3 Les questions dichotomiques.....	74
1.4 L’échantillon d’étude	74
Section 02: Etude relative sur la communication interne des salariés au sein de SAA	74

2.1 La communication interne au sein de la SAA.....	75
2.2 Les objectifs de la communication interne de l'entreprise SAA.....	75
2.3 Les types de la communication interne au sein de la SAA.....	76
2.3.1 La communication descendante.....	76
2.3.2 La communication ascendante.....	76
2.3.3 La communication horizontale.....	76
2.4 Les moyens et les outils de communication interne utilisés au sein de l'entreprise SAA.....	76
2.4 Les moyens écrits.....	76
2.4.1.1 La note de service.....	76
2.4.1.2 La note d'information.....	77
2.4.1.3 Le télécopieur (Le fax).....	77
2.4.2 Les moyens oraux	77
2.4.2.1 Les réunions.....	77
2.4.2.2 Bouche à oreille.....	77
2.4.3 Les moyens audiovisuels et électroniques.....	77
2.4.3.1 L'utilisation de la téléphonie mobile.....	77
2.4.3.2 Les sites web de l'entreprise.....	78
2.4.3.3 L'utilisation d'un réseau internet.....	78
2.4.3.4 L'intranet.....	78
2.4.3.4 E-mails.....	78
Section 03 : Bilan et perspective de l'étude : Analyse, discussion des hypothèses, synthèse de résultats et recommandations.....	79
3.1 Analyse et interprétation des résultats.....	80

3.1.1 Axe 1: Interprétation des données personnelles de la population d'étude	80
3.1.1.1 La répartition de l'échantillon selon le sexe.....	80
3.1.1.2 La répartition de l'échantillon par âge.....	81
3.1.1.3 La répartition de l'échantillon par années d'expériences professionnelles.....	82
3.1.2 Axe 2 : Interprétation de la perception des enquêtés par rapport à la communication interne....	83
3.1.2.1 L'existence d'une politique de communication interne.....	83
3.1.2.2 Jugement des enquêtés sur la satisfaction de leurs communication interne.....	84
3.1.2.3 La signification de la communication interne.....	85
3.1.2.4 les moyens les plus préférables par les salariés.....	86
3.1.2.5 Les moyens de communication interne les plus utilisés au sein de SAA.....	88
3.1.2.6 L'impact de la communication interne sur l'accomplissement des tâches.....	90
3.1.2.7 Retards dans la diffusion d'informations.....	91
3.1.2.8 La complémentarité des moyens de communication interne.....	92
3.1.3 Axe 3: La cohésion des enquêtés par la communication interne.....	93
3.1.3.1 L'influence de la communication interne sur la motivation des salariés.....	93
3.1.3.2 L'influence des actions de la communication interne sur l'implication des salariés.....	94
3.1.3.3 L'impact des moyens et de la politique de communication interne sur les relations entre les collègues.....	95
3.1.3.4 L'influence de la complémentarité des moyens de communication interne sur la cohésion des salariés.....	96
3.1.3.5 Les éléments favorisant l'unité entre les salariés.....	97
3.1.3.6 La contribution de la bonne communication interne à la solidarité entre les salariés.....	99
3.1.3.7 Difficultés de communication.....	100
3.1.3.8 La relation entre la communication interne et la cohésion.....	101

3.2 Discussion des hypothèses.....	102
------------------------------------	-----

3.3 Synthèse des résultats.....	103
---------------------------------	-----

3.4 Recommandations.....	104
--------------------------	-----

Conclusion.....	106
------------------------	------------

Conclusion générale.....	107
---------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

La communication interne est un enjeu majeur en gestion des ressources humaines qui préoccupe aujourd'hui de nombreuses entreprises. Elle revêt une importance capitale dans la vie d'un groupe.

Plusieurs définitions de la communication interne existent, comme nous le verrons dans la première partie de ce travail. Mais tous s'accordent à dire qu'elle consiste en l'ensemble des échanges d'informations au sein d'un groupe de travail ou d'une organisation.

Au-delà des débats théoriques sur l'importance de la communication interne, nous nous sommes intéressés à son rôle concret dans le renforcement de la cohésion des employés de l'entreprise SAA de Tizi-Ouzou.

Nous avons décidé d'axer notre réflexion sur le thème suivant : "la communication interne comme moyen de cohésion au sein de l'entreprise". Nous avons observé que les salariés demandent souvent à être écoutés et à partager des informations, ce qui passe nécessairement par une communication interne efficace.

Nous avons voulu savoir si la politique et les outils de communication interne utilisés par l'entreprise SAA de Tizi-Ouzou visaient à renforcer la cohésion des employés, à travers les différents supports mis en place, tout en favorisant l'émergence d'un sentiment d'appartenance.

Mot clés : communication interne, employés, cohésion.

Abstract

Internal communication is a major issue in human resource management that concerns many companies today. It is of paramount importance in the life of a group.

Several definitions of internal communication exist, as we will see in the first part of this work. But all agree that it consists of all the exchanges of information within a work group or organization.

Beyond the theoretical debates on the importance of internal communication, we focused on its concrete role in strengthening employee cohesion within the SAA company in Tizi-Ouzou.

We decided to focus our reflection on the following theme: "Internal communication as a means of cohesion within the company." We observed that employees often ask to be listened to and to share information, which necessarily requires effective internal communication.

We wanted to know if the internal communication policy and tools used by the SAA company in Tizi-Ouzou aimed to strengthen employee cohesion, through the various media put in place, while promoting the emergence of a sense of belonging.

Keywords: internal communication, employees, cohesion.