



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

En sciences de gestion

Spécialité : Gestion des Ressource Humaines

Thème

**Le rôle de la communication interne au sein d'un
établissement public
Cas DTA de Tizi-Ouzou.**

Présenté par :

Mme. OUALI Lynda

Mr. HADDAD Lounes

Dirigé par :

Mme. OUCHALAL .H

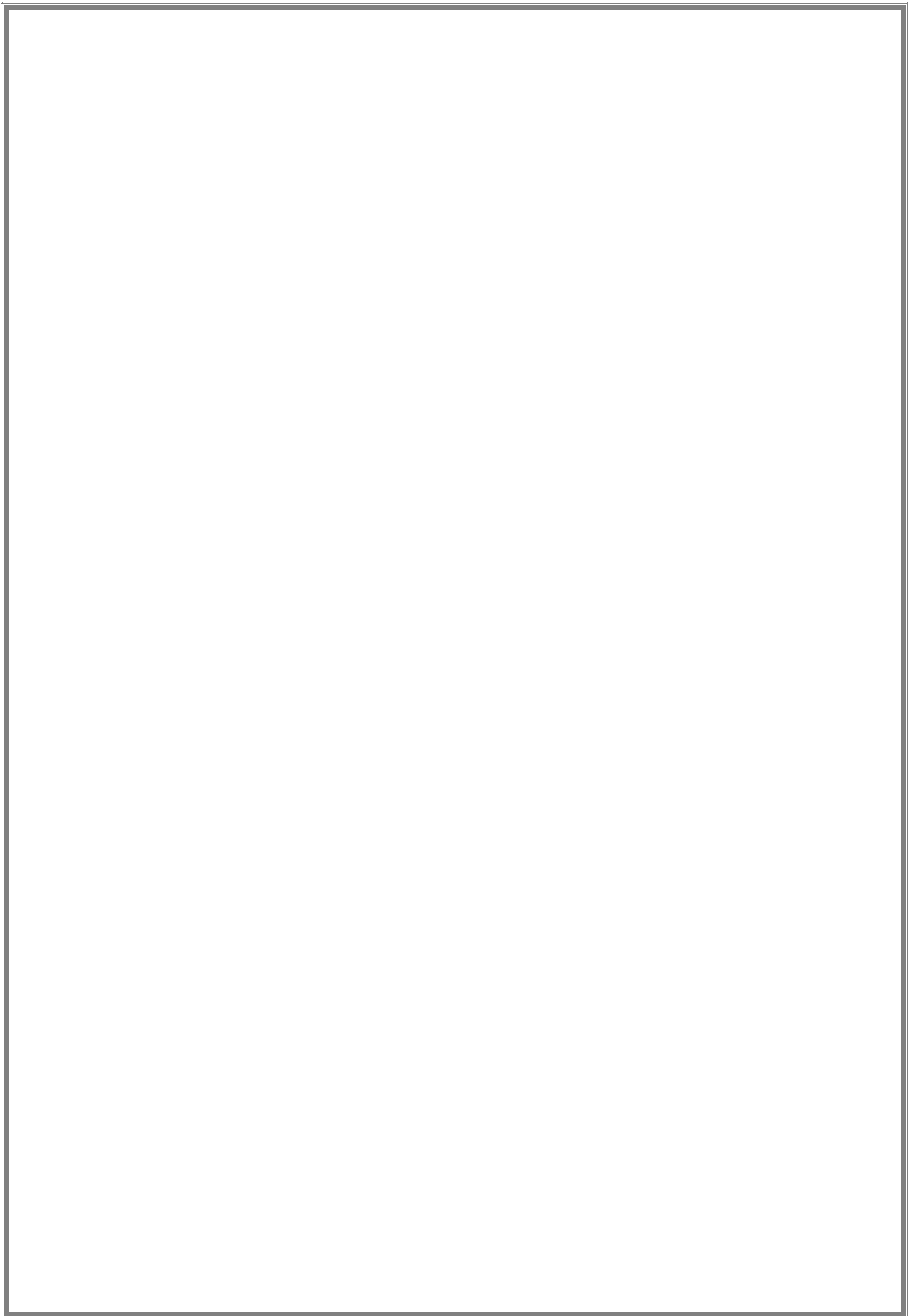
Membres de jury :

Président :Mme OUAMAR Sabrya /MCA .UMMTO

Rapporteur : Mme OUCHALAL.H/MCA .UMMTO

Examineur :Mme LAMROUS Katia/MCB.UMMTO

Promotion 2023/2024



Remerciements

Nous rendons grâce a Dieu, le tout puissant, de nous avoir donné la vie et la santé pour la réalisation de cette étude.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail ainsi qu'à la réussite de cette formidable formation. Nous tenons à remercier sincèrement Madame OUCHALAL.H , d'avoir accepté de nous diriger dans ce travail et qui malgré ses nombreuses occupations, n'a jamais ménagé ses efforts pour suivre de près notre travail et qui s'est toujours montré à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'elle a bien voulu nous consacrer et sans elle, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Nos remerciements s'adressent également aux personnels de la DTA et particulièrement Mme ATMANI et Mme ARKOUB pour leurs générosités et leurs grandes patiences. Dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges professionnelles.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à nos parents, tous nos proches et amis (es), qui nous ont toujours soutenue (es) et encouragée au Cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail tout d'abord à :

Ceux que j'ai tant aimé avec beaucoup d'affection et je suis très fière de les avoir et tous les mots du monde ne peuvent exprimer

L'amour et le respect que je leur porte :

Mes très chers parents, qui m'ont soutenu tout au long de mes Études.

A toute ma famille.

A tous mes amies, sans exception.

A tous ceux qui m'aiment.

Lynda

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail tout d'abord à :

Ceux que j'ai tant aimé avec beaucoup d'affection et je suis très fière de les avoir et tous les mots du monde ne peuvent exprimer l'amour et le respect que je leur porte :

Mes très chers parents, qui m'ont soutenu tout au long de mes Études.

A toute ma famille.

A tous mes amis, sans exception.

A tous ceux qui m'aiment .

LOUNES

Liste des abréviations

Liste des abréviations

| ABREVIATIONS | SIGNIFICATIONS |
|---------------------|--|
| CI | Communication interne |
| DG | Direction générale |
| DRH | Direction des ressources humaines |
| DTA | Direction du tourisme et d'artisanat |
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences |
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| ONT | Office national du tourisme |
| OST | Organisation scientifique du travail |
| SNDL | Système national de documentation en ligne |
| USA | United states of america |

Liste des figures

Liste des figures

Liste des figures

| N° | TITRES | PAGES |
|------------------|---|--------------|
| Figure 01 | la pyramide des besoins de MASLOW | 13 |
| Figure02 | Les éléments de la communication | 25 |
| Figure03 | les dimensions de communication | 29 |
| Figure04 | la communication descendante. | 40 |
| Figure 05 | la communication ascendante | 41 |
| Figure 06 | Organigramme de la direction du Tourisme et d'Artisanat | 70 |
| Figure 07 | Répartition de l'échantillon selon le sexe | 77 |
| Figure 08 | Répartition de l'échantillon selon l'âge | 78 |
| Figure 09 | La répartition d'échantillon selon le nombre d'années d'expérience | 79 |
| Figure 10 | La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction | 80 |
| Figure 11 | La répartition de l'échantillon selon le statut de fonctionnaire | 81 |
| Figure 12 | La communication interne selon le sexe au sein de l'organisme | 82 |
| Figure 13 | La transmission de l'information au sein de votre organisme | 83 |
| Figure 14 | Les relations professionnelles. | 84 |
| Figure 15 | Les outils mises en œuvre pour faire circuler l'information. | 85 |
| Figure 16 | Les moyens de la CI les plus utilisés pour faire circuler l'information. | 87 |
| Figure 17 | avis sur la communication interne. | 88 |
| Figure 18 | Contact avec les dirigeants. | 89 |
| Figure 19 | CI consiste à améliorer les compétences | 90 |
| Figure 20 | La CI est facteur efficace pour le développement de l'établissement | 91 |
| Figure 21 | Les moyens de motivations dans la DTA | 92 |
| Figure 22 | La facilité de l'exécution des tâches quotidiennes | 93 |
| Figure 23 | Préférez-vous travailler en groupe ou individuellement | 94 |
| Figure24 | Les échanges d'informations apportent une utilité et des solutions. | 95 |

Liste des tableaux

Liste des tableaux

| N° | TITRES | PAGES |
|-----------|---|--------------|
| 01 | La distinction entre la communication interne et externe | 28 |
| 02 | Présentation de la forme descendante | 39 |
| 03 | Présentation de la forme horizontale | 42 |
| 04 | Répartition de l'échantillon selon le sexe. | 77 |
| 05 | Répartition de l'échantillon selon l'âge. | 78 |
| 06 | La répartition d'échantillon selon le nombre d'années d'expérience | 79 |
| 07 | La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction | 80 |
| 08 | La répartition de l'échantillon selon le statut de fonctionnaire | 81 |
| 09 | La communication interne selon le sexe au sein de l'organisme. | 82 |
| 10 | La transmission de l'information au sein de votre organisme | 83 |
| 11 | les relations professionnelles | 84 |
| 12 | Les outils mises en œuvre pour faire circuler l'information | 85 |
| 13 | Les moyens de la CI les plus utilisés pour faire circuler l'information | 86 |
| 14 | Comment voyez-vous la communication interne au sein de votre Organisme | 88 |
| 15 | Ton poste demande-t-il d'être en contact avec les dirigeants au sein de l'établissement ? | 89 |
| 16 | CI consiste à améliorer les compétences | 90 |
| 17 | La communication interne est-elle un facteur efficace pour le développement de l'établissement | 91 |
| 18 | les moyens de motivations dans la DTA | 92 |
| 19 | la facilité de l'exécution des taches quotidienne | 93 |
| 20 | préférez-vous travailler en groupe ou individuellement. | 94 |
| 21 | Les échanges d'informations apportent une utilité et des solutions | 95 |

Sommaire

Sommaire

| | |
|------------------------------------|----------|
| Introduction générale | 2 |
|------------------------------------|----------|

Chapitre I : la GRH et la communication globale

| | |
|---|-----------|
| Introduction..... | 7 |
| Section 1 : Aperçu général sur la gestion des ressources humaines | 8 |
| Section 2 : La communication globale | 21 |
| Conclusion | 31 |

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

| | |
|---|-----------|
| Introduction..... | 33 |
| Section 1 : La communication interne | 34 |
| Section2 : Le rôle de la communication interne dans l'efficacité de l'organisation..... | 48 |
| Conclusion | 66 |

Chapitre III : Etude du rôle de la communication interne au sein de la DTA de Tizi ousou

| | |
|--|-----------|
| Introduction..... | 68 |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil..... | 69 |
| Section 2 : Analyse et interprétation des résultats..... | 75 |
| Conclusion | 96 |
| Conclusion Générale..... | 98 |

Introduction générale

Introduction générale

La GRH a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies ,elle occupe une place prépondérante au sein de l'organisation ,la bonne gestion des ressources humaines est le plus important facteur pour la réussite d'une organisation .Pour définir simplement la notion de GRH on peut dire qu'il s'agit d'un service piloté par un directeur des RH qui prend en charge plusieurs services ,il s'occupe de la gestion du personnel ,des relations entre les syndicats de communication etc..... La GRH, est un ensemble de pratiques ayant pour objectif d'administrer, de mobiliser et de développer les RH pour une plus grande efficacité de l'organisation. (Peretty. JM , 2016).

De ce fait, les responsables des RH doivent mettre en place une stratégie efficace pour s'assurer du bien être des salariés et surtout d'établir les conditions de travail adéquats .toutes fois, pour établir cela il est utile de prendre en compte plusieurs facteurs notamment de mettre en place un bon système de communication.

La communication est une opération vitale, dynamique qui touche les secteurs qui consistent dans le transfert et la réception de l'information et la faire comprendre d'une personne à une autre quelle qu'elle soit de nature sociale ou culturelle. En considérant que l'organisation est une existence sociale, elle rassemble un groupe d'individus qui est formé de différentes communautés à fin de travailler dans tous les domaines et dans les activités de l'organisation. L'élément essentiel dans le mouvement et la dynamique de la collectivité c'est la communication interactive entre les individus dont le travail ne peut se faire sans cette dernière et on ne peut imaginer en tant qu'une personne pouvant réaliser un but sans la communication.

Alors, la discussion, le discours, l'écoute, les instructions, les réunions et les rapports représentent les moyens de la communication pour transmettre les idées et l'information pour les autres.

La communication est un moyen vital puisqu'elle joue un rôle d'une très grande importance dans la réussite de l'organisation et plus précisément la communication interne .En absence de cette dernière, le travail est suspendu, les instructions et les ordres également et interrompt l'échange de l'information, il n'y aura ni émetteur, ni récepteur et non plus le feed-back qui contient les résultats de l'estimation des travaux.

Introduction générale

S'interroger sur les rôles dévolus à la communication interne revient à reconnaître sa place au sein de l'organisation en particulier dans la fonction RH et à lui attribuer ses véritables missions de circulation de l'information, d'écoute du personnel et d'implication des salariés dans la réalisation des objectifs communs de l'organisation. (Kebaili Hayet ,2011)

Indispensable dans la vie des entreprises ,la CI contribue à la réalisation de ses objectifs et améliore de manière constante et progressive la qualité des produits et des services quelle que soit la taille de l'entreprise ou son secteur d'activité .Aujourd'hui ,son rôle s'est réellement complexifié ,elle ne peut plus ainsi ,se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des employés ,son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs de l'entreprises et à ses valeurs ,et d'inciter ses employés à s'investir par la motivation ,la reconnaissance et la communication efficaces et continue des informations et des données pertinentes à tous les niveaux et dans les temps voulus ,puisque certains moments sont plus propices que d'autres à la transmission des informations on doit savoir saisir les bons moments pour communiquer.(Kebaili Hayet ,2011).

Donc la réussite d'un processus de changement dans une organisation repose sur l'investissement des employés et de leur adhésion aux objectifs et défis relevés par ce processus de transformation et la mise en œuvre de tous les moyens de communication, cela ne peut être réalisé que par une bonne circulation de l'information et par conséquent une communication interne efficace.(Fadila said mahmouche ,2011).

Objet de la recherche

Dans toutes les organisations, le personnel a besoin de communiquer et d'être informé .Un sujet qui nous y intéresse afin d'enrichir nos connaissances et en savoir plus sur le fonctionnement de la GRH et de la CI au niveau d'une organisation algérienne.

Ainsi, l'objet de notre recherche est d'éclaircir la réalité de la GRH et de la CI dans un établissement public algérien .Nous avons choisi de faire une étude empirique au sein de la direction du Tourisme et d'Artisanat DTA de la wilaya de Tizi-Ouzou dans l'espoir d'apporter à travers ce travail un enrichissement concernant notre sujet.

Problématique et hypothèses de recherche

Dans ce travail de recherche, nous allons tenter d'apporter les éléments de réponses à notre questionnement problématique à savoir: **la communication interne est-elle un déterminant essentiel pour la réussite des organisations ?**

Pour mieux développer la problématique indiquée auparavant, il serait nécessaire de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Quelle est la relation entre la communication interne et la GRH ?
- C'est quoi la communication interne et par quel moyen se fait cette dernière ?
- Quelle est le rôle de la communication interne au sein de la DTA de Tizi ouzou ?

Hypothèses de recherche

Tout travail scientifique ne procède pas d'une collecte et d'une accumulation hasardeuse des données sans qu'un fil conducteur soit dégagé au préalable .Ce fil conducteur appelé hypothèse, permet la sélection adéquate des faits dont la complexité expose toujours le chercheur à l'errance .A cet effet, nous avons formulés nos deux hypothèses de recherche suivantes :

- 1 la CI joue un rôle essentiel dans les établissements publics.
- 2 la CI est l'un des facteurs de la réussite et d'efficacité d'une organisation.

Méthodologie de la recherche

Pour mener à bien notre recherche nous allons se baser sur une double démarche à savoir ; conceptuelle et empirique :

- La démarche conceptuelle : en se référant à des ouvrages et mémoires disponibles dans les différentes bibliothèques centrales et des recherches dans les sites internet Espace SNDL

-La démarche Empirique : nous avons privilégiés pour notre approche, les outils permettant d'appréhender la réalité du terrain à travers la réalisation d'une enquête qualitative au niveau de la DTA de Tizi ouzou où nous avons élaboré un questionnaire destiné aux employés.

Introduction générale

Plan de travail

Pour mener à bien cette recherche, nous avons jugé de le diviser en trois chapitres :

-En premier chapitre, nous allons présenter un aperçu général sur la GRH et la communication globale.

-En deuxième chapitre nous allons élucider la notion la CI et son rôle dans l'efficacité de l'organisation

-Le troisième chapitre fera l'objet de la présentation de notre terrain de recherche et l'analyse des résultats de notre enquête.

Chapitre I :

Aperçu général sur la GRH et la communication globale

Chapitre I : Aperçu général sur la GRH et la communication globale

Introduction

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. La GRH a joué, dès l'origine, un rôle essentiel dans la mise en place et la poursuite d'une politique d'information et de communication.

Ce premier chapitre est composé de deux sections. Dans la première section nous allons illustrer un aperçu général sur la gestion des ressources humaines, dans la deuxième section nous allons présenter la communication globale.

Section 1 : Aperçu général sur la gestion des ressources humaines

Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de toute organisation. c'est pour cela qu'il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences et les personnalités les plus en adéquations avec le poste à occuper , afin de maximiser l'efficacité de ses ressources humaines et celle de l'organisation.

1.1. Définition de la GRH

Le capital humain est au cœur de toute organisation. C'est donc l'un des principaux facteurs sur les quels reposent la croissance mais aussi la pérennité de l'entreprise. La finalité des ressources humaines est d'abord opérationnelle et consiste à administrer le personnel reparti en différents niveaux hiérarchique ou qualificatifs. Il s'agira donc de gérer la paie, de faire appliquer le droit du travail, de mettre au point les plans de formation, etc. sur le plan fonctionnel, la GRH va œuvrer pour rendre la communication transversal plus fluide et sans couts. Il s'agira également de favoriser l'évolution des collaborateurs par le biais de la gestion des carrières, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la formation continue.

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept GRH. Il n'est pas question de lister toute les définitions en se référant à la GRH, mais répertorier quelques une afin de nous permette de mieux circonscrire notre concept de GRH.

P. Roussel en donne la définition suivante : « La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints. La GRH aura pour mission de conduire le développement des RH .en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise .La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnelles et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise » ¹.

Les auteurs Dolan et Al. (2002) ont défini la GRH d'une organisation comme : « L'ensemble des activités qui visent les gestions des talents et des énergies des individus dans le but Contribuer a la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels ». ²

¹ [Http://foad.moc.auf.pdf](http://foad.moc.auf.pdf), Gestion des ressources humaines. GRH-FOAD-MOOC.

² KICHOU Djedjiga Mémoire de magister, « l'impact de la GRH sur la performance de l'entreprise »p53

C'est également l'ensemble des aspects effectués dans une entreprise dans le but de construire et développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter au changement aux quels l'entreprise est soumise.

1.2. Historique de la GRH

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cœur d'une période en matière de management pour appréhender la nature de ces évolutions. Nous présenterons brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

1.2.1.1'école classique :

nous avons jugé nécessaire de citer quelques mouvements de cette école :

1.2.1.1. Le mouvement de gestion scientifique (le taylorisme)

Frederick Winslow Taylor (1856-1917) Ingénieur américain, chef de file de ce mouvement, est considéré comme le père fondateur de l'OST (organisation scientifique du travail) 1911, caractérisé par le travail à la Chine et les salaires aux rendements.³

Taylor considère que le facteur de réussite réside dans la modification des relations entre la direction et le personnel à travers une révolution mentale novatrice au travail de gestion et cela, en fixant des principes identiques pour tous ce qui améliorera cette relation direction /ouvriers même si l'ouvrier ne fait que exécuter, les principes directeurs établis doivent être enseignés au ouvriers et des mesures appropriées doivent être prises pour veiller à leur bonne application et mettre fin aux décisions arbitraires et non transparentes ce qui est l'objectif du taylorisme.

1.2.1.2.Le mouvement d'administration scientifique (le fayolisme)

HENRI FAYOL (France 1841-1925) ingénieur français est considéré comme le père du management. Contrairement à Taylor, Fayol avait une vision large du management et de l'entreprise.⁴

³ Michel ARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006 p66

⁴ Ibid.

Chapitre I : Aperçu général sur la GRH et la communication globale

Cette dernière ne se réduit pas seulement à un ensemble de flux de production mais elle contient divers mouvements de nature différente regroupés dans des fonctions. Son ouvrage *Administration industrielle et générale* (1916) a été le résultat de son expérience professionnelle qu'il lui a permis d'élaborer des principes et des règles de management considérées en premier lieu comme des conseils pratiques.

Selon Fayol pour bien remplir son rôle, le chef doit bien connaître son personnel, donner le bon exemple, tenir des réunions avec ces collaborateurs, éviter de se laisser absorber par les détails et développer l'initiative.⁵

1.2.1.3. La bureaucratie Wébérienne

Max Weber (Allemagne ; 1864-1920) est un des pères de la Sociologie et un auteur majeur de la théorie des organisations. Contrairement à Taylor et Fayol, il n'a aucune pratique managériale. Après des études de droit (mais il étudie aussi l'économie, la philosophie, l'histoire et la théologie) et avoir été avocat à Berlin. Dans le champ managérial, c'est son ouvrage *Economie et société* sur les types de domination et le rôle de l'Etat qui constitue sa principale contribution. Il y présente trois thèmes principaux : l'identification des caractéristiques clés d'une forme d'organisation particulière (la bureaucratie) la description des raisons de son développement au cours de l'histoire et enfin la démonstration de la supériorité de la bureaucratie à l'ère moderne sur les autres formes possibles d'organisation.

Les Principes de la bureaucratie Wébérienne :

M. Weber trace le chemin menant à la rationalisation des organisations, caractérisées par une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité. Il montre ainsi que le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique garante d'une utilisation efficace des ressources organisationnelles. En effet, M. Weber affirmait que l'existence de règles et de marches à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients. Ainsi, il a contribué à l'élaboration des règles visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle. A cet égard, M. Weber propose l'application des principes suivants :

⁵ Gestion des ressources humaines- intro.pdf. Page 8

Chapitre I : Aperçu général sur la GRH et la communication globale

a/ Division du travail : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.

b/. Structure hiérarchique : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.

c/. Sélection du personnel : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests.

d/. Règles et règlements normalisés : des règles et des règlements précis doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.

e/. Caractère impersonnel des relations : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.

f/. Avancement : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté.

La mise en place de l'administration bureaucratique est, selon Weber, une puissante manifestation de la rationalisation .Elle témoigne de la progression de la domination légale ou rationnelle au détriment de la légitimité charismatique ou traditionnelle souvent présentes dans les structures d'autrefois. M.Weber distingue trois types de domination légitime :

· **La légitimité charismatique** : elle est fondée sur la reconnaissance du charisme du leader, c'est-à-dire ses dons, ses qualités extraordinaires. Dans ce cas, la disparition du leader et le problème de la succession qui y est associé peuvent remettre en cause l'organisation et sa survie.

· **La légitimité traditionnelle** : elle repose sur la croyance en la sainteté des traditions valable de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens. Cette légitimité est fragilisée par sa vision historique qui ne tient pas compte des évolutions de l'environnement.

· **La légitimité rationnelle-légale** : la validité de la légitimité de ce type de domination provient de son caractère rationnel, elle repose sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens.

Dans l'organisation proposée par M.Weber, l'autorité est ici fondée sur la légitimité rationnelle-légale. L'autorité de type légal-rationnel s'impose suite à la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondée sur des règles établies rationnellement.

L'application de principes bureaucratiques demeure encore très répandue, surtout dans des organisations comme l'armée, les municipalités, les hôpitaux, les Ecoles, les universités...etc. Si autant d'organisations ont aujourd'hui recours aux principes bureaucratiques, c'est parce que leur succès repose en grande partie sur la réalisation efficace et rapide d'une énorme quantité de travail, ce qui n'est possible que si leurs employés respectent certaines règles et instructions.

1.2.2.L'école des relations humaines

L'école des relations humaines dont l'origine remonte aux travaux de **Mayo (1928-1932)**, mais aussi **Maslow (1943)**, **MAC GREGOR (1960)** et **HERZBERG (1971)** initié à l'USA, s'est développée aux réactions aux aspects impersonnels de taylorisme.

1.2.2.1.Les travaux d'Elton Mayo

Le courant des relations humaines est issu notamment des travaux d'ELTON MAYO.

Au sens strict de son appellation, ce courant désigne les travaux et les études entreprises entre 1927-1930 aux usines de HAXTHORNE de la WESTERN Electric sous la direction d'ELTON MAYO ⁶.

L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement ; à chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus. L'équipe d'ELTON MAYO a démontré que l'homme a un centre actif et non une machine inerte qui nécessite de réglage pour fonctionner⁷.

⁶ YVES EMERY FRANCOIS GONIN « Dynamiser la gestion des ressources humaines » presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2006 p11 .

⁷ JÄGGiSussane, « communication et information, compétences de base en leadership », Zurich, 2011, p.9.

1.2.2.2..La pyramide des besoins D'Abraham MASLOW

Abraham Maslow (États-Unis 1908-1970) Un psychologue qui a mené une double carrière dans l'université américaine et dans l'industrie.

Il est l'auteur de deux principaux ouvrages qui s'intéresse aux facteurs de motivation de L'homme notamment au travail il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins.

Les besoins selon **ABRAHAM MASLOW** sont représentés sous forme d'une pyramide :

- Les besoins psychologiques (Besoins vitaux)
- Les besoins de sécurité (besoins physique et psychiques)
- Les besoins d'appartenance (besoins sociaux)
- Les besoins d'estime/de reconnaissance.
- Les besoins de réalisation et d'accomplissement.

Voir la figure n°1 suivante :

Figure n° 1 : la pyramide des besoins de MASLOW



Source : Kolter Dubois, Marketing management, Ed Pearson, 11^e Edition, France, Paris 2005 , p 210.

L'interprétation du besoin d'être informé montre qu'il est bien plus qu'un simple désir de connaître, c'est un besoin fondamental qui influence notre capacité à vivre de manière efficace , éthique et engagée dans une organisation.

1.2.2.3. DOUGLAS MC GREGOR et la théorie XY

Douglas Mc Gregor (1906-1964) obtient un doctorat de psychologie à l'université de Harvard en 1935 après avoir travaillé dans des entreprises notamment en tant que directeur d'une firme de distribution d'essence. Il fut professeur de psychologie industrielle puis de management industriel au 'Massachusetts Institute of technology' de 1937 à 1964 en même temps que conseiller de nombreuses firmes en matière de relations humaines.

MC GREGOR a montré qu'il existe plusieurs formes de direction fondées chacune sur le comportement des dirigeants.

La théorie qui symbolise le management et la théorie Y qui représente l'école des relations humaines. C'est-à-dire selon la théorie X, les ouvriers ne veulent pas travailler il faut les contraindre, les menacer de sanction. Les individus préfèrent être dirigés, protégés et ne pas être responsables. Pour les motiver, les dirigeants de cette théorie recommandent de les surveiller, d'exercer sur eux divers types de contraintes et de renforcer la discipline.

Selon la théorie Y, le travail est naturel à l'homme, il sait s'auto-diriger et s'autocontrôler, cette théorie suppose une gestion humaine et bienveillante du personnel ; elle considère que les individus ne sont pas paresseux.

Pour les dirigeants tenant de cette théorie, le meilleur moyen d'inciter les employés au travail consiste en leur accorder une marge de liberté, d'autonomie et de responsabilité.

1.2.2.4. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs

Frederick Herzberg (États-Unis 1923-2000) psychologue et médecin ensuite professeur en management.

Herzberg démontre que si les facteurs d'insatisfactions sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter. Il démontre aussi que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature à ceux qui conduisent à l'insatisfaction.

Sa « théorie bi factorielle » démontre que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation des besoins secondaires tels que la connaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité, ... Ainsi la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des

Chapitre I : Aperçu général sur la GRH et la communication globale

facteurs d'insatisfaction ; pour cela ces facteurs doivent juste être réduits pour éviter l'insatisfaction (départ, absentéisme, grève, stresse) ⁸.

Dans la pensée Taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé ; dans la vision de l'école des relations humaines, l'homme travail par amour, plaisir et dépendance vis-à-vis de son groupe ; dans l'approche de management participatif, il travaille car ses activités et ses taches sont sources d'enrichissement.

1.2.2.5. Instaurer le management participatif au sein d'une organisation

Instauration du management participatif au sein d'une organisation peut demander du temps et un certain engagement de la part de la direction et de l'encadrement. Afin qu'il soit couronné de succès, la mise en place du management participatif devra répondre au respect de certains principes à savoir : ⁹.

a/ L'Implication des collaborateurs à chaque étape du processus

L'un des grands principes du management participatif repose sur l'implication des salariés lors des grandes prises de décision : concertation sur la définition des axes stratégiques, détermination des objectifs de façon collégiale, délégation de la gestion des conflits, Cette implication doit s'engager dès les prémices du management participatif. Ainsi, avant même de transformer le mode de management de l'organisation, intégrer les collaborateurs à cette étude.

b/ Établir des règles claires et connues de tous

Pour que le management participatif puisse fonctionner, il est indispensable de fédérer l'ensemble des collaborateurs autour de valeurs et de projets communs. Pour ce faire, il faut établir une charte des bonnes conduites à tenir. Cette charte reprendra les engagements des collaborateurs et établira les règles de fonctionnement du management participatif.

c/ Instauration progressive des conditions optimales du management participatif :

Un management participatif ne s'improvise pas, pour que cela soit une réussite il faut instaurer de nouvelles habitudes de travail, intégrer de nouveaux outils de travail dans le quotidien de vos collaborateurs, mais également assurer qu'ils possèdent les softs skills indispensables à ce mode de fonctionnement. Les premiers relais de cette nouvelle

⁸ M. ARABEL, O. MEIER op.cit, 2006 p 42

⁹ Le management participatif : <https://culture-rh.com/management>.

organisation sont les managers. Il faut les faire bénéficier de formations spécifiques qui leur permettront d'accompagner leurs collaborateurs dans ce mode de travail.

Savoir déléguer, comment encourager les collaborateurs, utiliser les outils de travail collaboratif, écoute active, ...

d/ Apprendre à déléguer et à limiter les interventions auprès des collaborateurs

Déléguer n'est pas toujours évident, il faut avoir une juste mesure de la liberté accordée à ses collaborateurs afin qu'ils se sentent responsabilisés et non abandonnés par leur management. De même, déléguer ne veut pas dire absence d'accompagnement et de mesures. Ainsi, déléguer ne s'improvise pas et il faut travailler en collaboration afin de déterminer ce qui fonctionne pour vos managers et collaborateurs. Cela sera également valable lors de l'apparition de conflits au sein de vos équipes. Il faut accepter de ne pas intervenir dans l'immédiat et leur accorder une confiance dans la résolution de ces problèmes.

f/ Mettre l'accent sur la communication :

La multiplication du temps d'échanges et d'informations entre collaborateurs et managers indispensable. Que cela soit lors de la définition du fonctionnement du management participatif ou dans son exercice quotidien, il faut emporter l'adhésion du personnel. Ainsi, la communication jouera un rôle central de cette mise en place. Prendre du temps pour leurs expliquer les enjeux et avantages du management participatif, mais aussi quels peuvent être les risques d'une telle organisation. Il faut les informer sur leurs nouveau rôle au sein de cette organisation et sur ce que vous allez attendre d'eux à présent.

1.3. Approches contractuelles

L'approche contractuelle est caractérisé par :

- Conflits sociaux sur négociation d'accord importants.
- Réflexion sur les conflits et négociation dans l'entreprise.
- Analyser plus globalement le système qu'est l'entreprise, possibilité de négociation de l'évolution de l'entreprise.
- Réflexion sur les règles à mettre en place pour réguler les conflits.

- Il est illusoire de penser qu'il faut supprimer les conflits.

Il faut anticiper sur la naissance du conflit par une écoute active des acteurs internes (représentant du personnel, salariés, médecin du travail, assistant social).

- L'acteur syndical joue un rôle de contrepoids face aux décisions de l'entreprise.

- Importance du cadre juridique (relation de travail).

1.4. Les objectifs de la GRH

Les objectifs servent à plusieurs finalités. Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées en conséquence. La satisfaction des besoins de l'entreprise et ceux des employés. Selon Jean-Marie Peretti, les grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines : ¹⁰

. **Attirer** : L'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.

. **Conserver** : L'élaboration de programmes de relève, le soutien de la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.

. **Développer** : À travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.

. **Motiver et satisfaire** : Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.

¹⁰ JEAN MARIE Peretti « les clés de l'équité » édition d'organisation, paris, 2004 p 3

Chapitre I : Aperçu général sur la GRH et la communication globale

.Etre efficace : Les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de la ressource humaine qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité. Le contrôle du coût du travail, du roulement des ressources humaines et de l'absentéisme. La qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction. Le respect des lois et règlements qui rendent l'emploi équitable et un environnement de travail agréable.

1.5. Les politiques de ressources humaines

Les principales politiques de personnel sont les suivantes :

1.5.1. Les politiques d'emploi : elles reposent sur les choix en matière de niveau et modalités d'emploi : extériorisation de l'emploi, diversification des statuts évolution et qualification. Elles recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise.

1.5.2. Les politiques de rémunération : elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalité de rémunération : évaluation et classification des fonctions, hiérarchie de rémunérations, part fixe et part variable, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution, avantages sociaux et salaire indirect.

1.5.3. Les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail : elles reposent sur les choix faits en matière de budget mis en œuvre et de modalité d'action : action sur l'environnement du travail.

1.5.4. La politique formation : les choix portent sur les objectifs et la place de la formation, le volume de la formation et sa répartition (bénéficiaires, nature, durée, impact sur les promotions ...) les modalités d'évaluation..

1.5.5. La politique d'implication : avec la mise en œuvre de structures participatives et le renforcement du rôle de la hiérarchie.

1.5.6. La politique des relations professionnelles : elles reposent sur la conception du rôle des partenaires sociaux, sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.

1.5.6. La politique d'activités sociales et culturelles : ce fut un domaine privilégié d'action. L'importance des enjeux (parfois 3 à 4% de la masse salariale) justifia une politique rigoureuse dans le cadre de la rémunération globale.

Toutes politiques indiquées auparavant est indispensable pour une bonne marche et pour un meilleur fonctionnement de toute entreprise.

1.5.7. La politique l'information et communication : elle englobe l'action sur les structures d'information ascendante, descendante, latérale, sur le contenu et les modalités de l'information.¹¹

Ainsi, parmi ses politiques on distingue l'information la communication qui est l'objet de notre recherche. Il n'y aurait pas de vie sans communication. Elle est présente dans notre vie quotidienne et professionnelle, elle constitue le remède qui apporte une solution à tout problème. On ne peut pas vivre dans une société sans communication, on doit communiquer pour satisfaire nos besoins. La communication joue un rôle important dans les relations Humaines. Chaque comportement de l'être humain exerce une influence sur les autres.

¹¹ Jean-Marie PERETTI, « gestion des ressources humaines » Edition VUIBERT, 5eme édition, 1996, p 21-22 .

1.6. Rattachement de la communication à la fonction des ressources humaines :

La communication dans l'organisation est au plus proche des équipes qui sont en relation avec le personnel. Une partie importante de ce qui fait son travail sont directement disponible. On se concentre sur les besoins des collaborateurs. On risque de s'éloigner de la réalité commerciale et stratégique, ce qui nécessite un effort supplémentaire pour intégrer le point de vue de la Direction Générale et les directions opérationnelle.

La responsabilité de la communication est habituellement partagée entre la Direction communication et celle des Ressources Humaines. En pratique, une partie de la gestion des ressources humaines repose sur la finesse et la pertinence des programmes de la communication. Les avis sont partagés pour savoir laquelle des deux directions devrait gérer de tels programmes, par exemple l'accueil des nouveaux employés est-il de la responsabilité de la direction de communication ou de la direction des ressources humaines ? La réponse est double, en effet, les ressources humaines intègrent l'employé dans sa structure de travail et lui font partager les valeurs de l'entreprise ; la communication lui transmet l'image de l'entreprise et essaie d'en faire un ambassadeur permanent. Quel que soit sa place dans l'organigramme, une partie de la communication interne consiste à mettre son expertise au service des secteurs opérationnels ou fonctionnels .C'est dans ces prestations d'aide et de conseil qu'elle pourra juger de quelle manière ses initiatives sont diffusées. Elle va rendre service et faire reconnaître ses compétences. C'est un métier transversal, et son bon fonctionnement dépendra d'abord de l'équilibre que la communication interne aura réaliser entre les logiques des ressources humaines, centrées sur les besoins interne, et les logiques de la communication externe, plutôt centrées sur les besoins du marché. Le talent de la communication interne consiste donc à appréhender cette double nature et à se mettre au service de toute organisation ¹².

¹² www.rapport-gratuit.com , la communication-interne pdf consulté le 08/04/2024 à 14h25mn .

Section 2 : la communication globale

La compétitivité de l'entreprise évolue considérablement sous la pression de nouveaux enjeux : pression des objectifs commerciaux, financiers sur le court terme, évolution des métiers, des organisations et des modes de travail, nouveaux rapports des salariés avec l'emploi et l'entreprise, développement des nouvelles technologies.

Ainsi la communication doit être au cœur de management. Une entreprise, qu'elle que soit, est dans l'impossibilité de ne pas communiquer. Aucune organisation ne peut être considérée comme un système clos sur lui-même, dont les objectifs sont purement économiques et dont la réussite se mesurerait seulement à la qualité des produits ou des résultats financiers. Ainsi la production ne suffit plus pour définir une entreprise. Sa personnalité sociale ainsi que sa place dans la cité sont d'une grande importance.

La communication est un moyen pour l'entreprise de se forger et de diffuser une identité distinctive qui constitue un des forces d'attraction pour les consommateurs et les partenaires potentiels. Elle est un des moyens de la direction d'une entreprise. Elle facilite les différents actes de sa vie économique : le recrutement, la gestion des ressources humaines, la vente, les activités financières, les relations avec des fournisseurs etc. En somme la communication permet à l'entreprise de

L'histoire de la communication est aussi ancienne que l'histoire de l'humanité depuis les origines, l'homme a besoin de se communiquer, pour cela il met en point des codes, des alphabets et des langages, parole de la main, document écrit tout était bon pour véhiculer le message¹³.

2.1. Historique et évolution de la communication globale

Au 16ème siècle, la notion communiquer commence à signifié transmettre. Actuellement, la communication est un concept très employé qui touche plusieurs fonction, elle se décompose ainsi aux différentes catégories, ayant chacune sa spécificité, ses objectifs¹⁴.

¹³ Mohamed Meziane, « communication et les nouvelles techniques de l'information », Edition et Ayam, p26.

¹⁴ J.Frendrevie et Findam, Mercator, 5ème Edition Dalloz, 1996 .

Chapitre I : Aperçu général sur la GRH et la communication globale

La communication devient de plus en plus stratégique et sophistiquée. Au fil des années, elle a su s'intensifier prendre de très nombreuses formes, s'adapter et ainsi se rendre indispensable à toute entreprise, c'est un outil de management¹⁵.

2.2. Evolution du concept de la communication :

Le terme de communication est large. Diderot, en 1753 écrivait déjà dans l'Encyclopédie au mot Communication : « Communication : ce terme a un grand nombre d'acceptions »¹⁶.

A la fin du XVIème siècle communiquer commence à signifier aussi transmettre, définition proche de tous les sens actuels de la communication, elle est à la fois l'acte, l'objet et le moyen de la mise en commun ou la transmission d'un message.

La communication semble donc correspondre à un concept central de la vie des sociétés et des organisations. Au sens originel, le terme communication signifie « participer à », et se rapproche du latin « communicare » : mettre en commun, être en relation.

De manière générale, la communication est un processus d'échange d'information entre deux ou plusieurs personnes¹⁷.

A travers cette définition, l'occasion nous est donnée de bien distinguer la signification des deux concepts de « communication » et « d'information », où la communication intervient comme le processus d'échange proprement dit, alors que l'information intervient comme « son ingrédient, sa matière première, son aliment », et bien entendu, de la qualité de cette dernière et de la manière dont elle est diffusée dépend la qualité de la communication.

Nous pouvons illustrer, les éléments caractérisant le champ de la communication dans l'entreprise en quatre points :

– L'information (flux) descendante, ascendante. – Le système d'information manuel ou informatisé. – La communication interne (environnement). – Les échanges informels.

¹⁵ Ibid

¹⁶ Diderot, écrivain, philosophe et encyclopédiste français des Lumières.

¹⁷ OLIVESI Stéphane, « La communication selon Bourdieu. Jeu social et enjeux de société », Paris, L'Harmattan, Coll. « Communication et civilisation », 2005.

Dans une optique plus large, on retiendra que « la communication désigne l'ensemble des actions entreprises pour mettre les personnes en relation les unes avec les autres dans la réalisation d'un projet commun »¹⁸.

2.3.Définition de la communication globale

La communication à différentes définitions tout dépend de chacun des auteurs d'ouvrages ou d'autres. Parmi ces définitions on vous propose celles-ci

Selon Roger Mucchielli : a défini la communication comme suit : « Communiquer, au sens strict, au sens profond, les besoins humain essentiel. Communiquer c'est échangé des impressions, des messages, des significations, parler ou écrire pour être comparé, écouter lire ou regarder ou comprendre, pour apprendre ou pour savoir participer à une existence groupale ou sociale »¹⁹.

Selon **Helfer et Orsoni**, la communication peut être définie comme « la transmission des informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ou d'attitudes. »²⁰.

Selon **Fao** « La communication est un processus dynamique au cours duquel un émetteur et un récepteur échangent des informations, des idées, des opinions, des sentiments, ou des réactions. »²¹.

Selon **Burno Joly** « La communication déborde l'expression verbale et utilise de nombreux signaux mimiques ou gestuels, des techniques nouvelles et de nouveaux supports (informatique, téléphone mobile, numérique ...), la communication permet l'échange d'informations entre les personnes (échange interpersonnel) mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication. Ainsi, l'entreprise dispose de moyens et de techniques lui permettant de véhiculer ces informations. Elle adopte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer.»²².

2-3.1. Les éléments de la communication

2-3-1.1. Le message

C'est l'ensemble de signes transmis par l'émetteur, l'objet d'échange c'est-à-dire une idée, une opinion, un sentiment, un savoir etc... C'est une information qu'un individu veut transmettre un autre pour provoquer la réponse ou la réaction souhaitée.

¹⁸ CHARVIN F., MARHUENDA J.P., Communication et entreprises, Editions Eyrolles, 1992

¹⁹ Judith Lazar « la science de la communication », Edition Dahleb, 2ème édition, 1993, mai, page 34

²⁰ Roger Mucchielli, « communication et réseaux de communication » EME, Paris, 1978

²¹ idem

²² FAO, « Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia », Rome, 2002, p.2.

Chapitre I : Aperçu général sur la GRH et la communication globale

Un message peut prendre plusieurs formes :

- **Verbal** : un discours, un forum, ...
- **Non verbal** : un geste, une grimace, ...
- **Ecrit** : courrier, ...
- **Scriptovisuel** : une affiche, ...
- **Audio-visuel** : un film, une annonce

2.3.1.2. L'émetteur : C'est celui qui conçoit et envoie le message, c'est la personne qui détient la connaissance et la compétence.

2.3.1.3. Le récepteur : C'est celui à qui le message est destiné, il reçoit le message, le décode et réagit en conséquence.

2.3.1.4. Le canal : C'est le moyen de communication ou transmission ou voie de circulation qui fait parvenir le message jusqu'au destinataire.

2.3.1.5. Le codage : C'est le mécanisme et l'ensemble, qui traduit les idées, peut dire que c'est le langage ou le symbole utilisé par un expéditeur ainsi que leur signification pour qu'il soit clair .

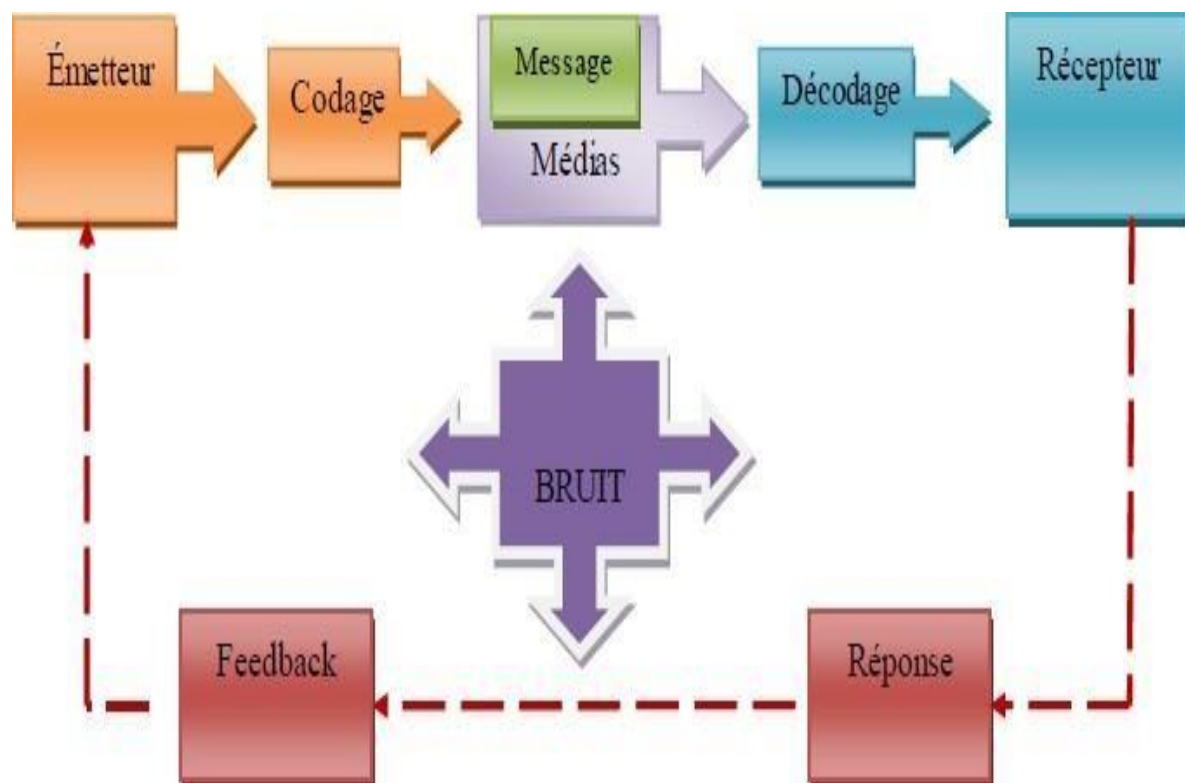
2.3.1.6. Le décodage : le décodage consiste à attribuer une signification au message reçu, c'est la façon dont le message est interprété.

2.3.1.7. Le bruit : Il englobe toutes les distorsions, que le message émis ne correspond pas au message reçu, ce qui fait l'obstacle de communication.

2.3.1.8. Le feed-back ou rétroaction, illustre et mesure la possibilité pour l'émetteur d'obtenir une clarification immédiate sur l'efficacité de son message ²³ .

²³ Stephen Robbins, Mary Coulter, David DeCenzo, Isabelle Né « management l'essentiel des concepts et pratiques » édition PEARSON FRANCE, 10ème édition, Paris P 433

Figure 2 : Les éléments de la communication



Source : Philip KOTLER et all « marketing management », 14eme édition, Pearson Paris, 2012. P 546.

Pour une communication réussie tous ces éléments doivent être bien harmonisés. L'émetteur doit formuler son message clairement choisi le canal approprié, et prendre en compte le contexte de récepteur. De plus, la rétroaction permet de corriger le tir en cas de malentendu.

2.4. Les différents types de la communication

La communication en entreprise a pour objectif de développer le chiffre d'affaire de l'entreprise en utilisant différents types de communication. Selon sa complexité, l'entreprise va devoir développer une communication externe et interne.

La communication externe a pour objectifs de promouvoir le produit et/ou le service de l'entreprise, à travers sa marque et selon des techniques commerciales ; de développer une communication institutionnelle en interne et en externe afin de valoriser l'image de l'entreprise.

L'entreprise possède deux types de stratégies telles que la stratégie externe et la stratégie interne.²⁴

2.4.1. La stratégie externe

Dans cette stratégie, on distingue les types de communication suivants :

2.4.1.1. La communication commerciale

La communication commerciale a pour objectif final de vendre des produits et des services. Elle va chercher à utiliser favorablement le comportement d'achat et à influencer les circuits de distribution afin d'augmenter les ventes.

2.4.1.2. La communication produit

La communication produit utilise les techniques de marketing afin de faire connaître le produit et de mieux intégrer les parts de marché. Elle cherche à informer sur les caractéristiques de produits en cohérence avec l'image de la marque.

2.4.1.3. La communication de marque

La communication de marque est utilisée le plus souvent pour des produits de luxe (parfums, produits de beauté, vêtements...) et de renommée. Elle vise à mettre en exergue le « nom » du produit et/ou de la société (par exemple, nescafé, hermès)

²⁴ Bruno Joly, la communication, édition BoekUnivercité, Bruxelles, 2009, p 69.

2.4.1.4. Communication institutionnelle

Appelée aussi communication **corporate**, elle utilise les techniques de communication dans le but de valoriser l'image de l'entreprise (en interne et en externe) selon une identité forte, des valeurs, afin de développer une bonne notoriété.

2.4.1.5. Communication de crise

La communication de crise est une communication dite de prévention par la mise en place d'une veille informationnelle permettant de réagir rapidement à toute éventuelle crise économique, financière, ou autre qu'aurait à subir l'entreprise et qui aurait des répercussions inévitables sur le fonctionnement de l'entreprise.

2.4.2. La stratégie interne

La stratégie interne regroupe les types suivant :

2.4.2.1. Communication institutionnelle

En interne, la communication institutionnelle a pour objectif de promouvoir auprès du personnel des notions instituant des valeurs d'adhésion et de cohérence, en renforçant l'image de l'entreprise.

2.4.2.2. Communication de crise

La communication de crise est destinée à faire circuler des informations au personnel de l'entreprise afin de favoriser une dynamique positive, une adhésion et de valoriser ainsi l'image de l'entreprise par une bonne cohésion et un bon fonctionnement. Cette communication aura pour but également d'éviter les conflits sociaux en utilisant aux techniques de communication sociale en interne.

2.4.2.3. Communication sociale

En interne, la communication sociale va être un facteur important dans la politique RH. L'objectif de ce type de communication est de créer une synergie au sein de l'entreprise.

2.5. Distinction entre la communication interne et externe de l'entreprise

Dans le tableau qui suit, nous allons essayer de faire une brève distinction entre la communication interne et la communication externe dans une entreprise en se basant sur quelques points essentiels

Tableau n°1: La distinction entre la communication interne et externe

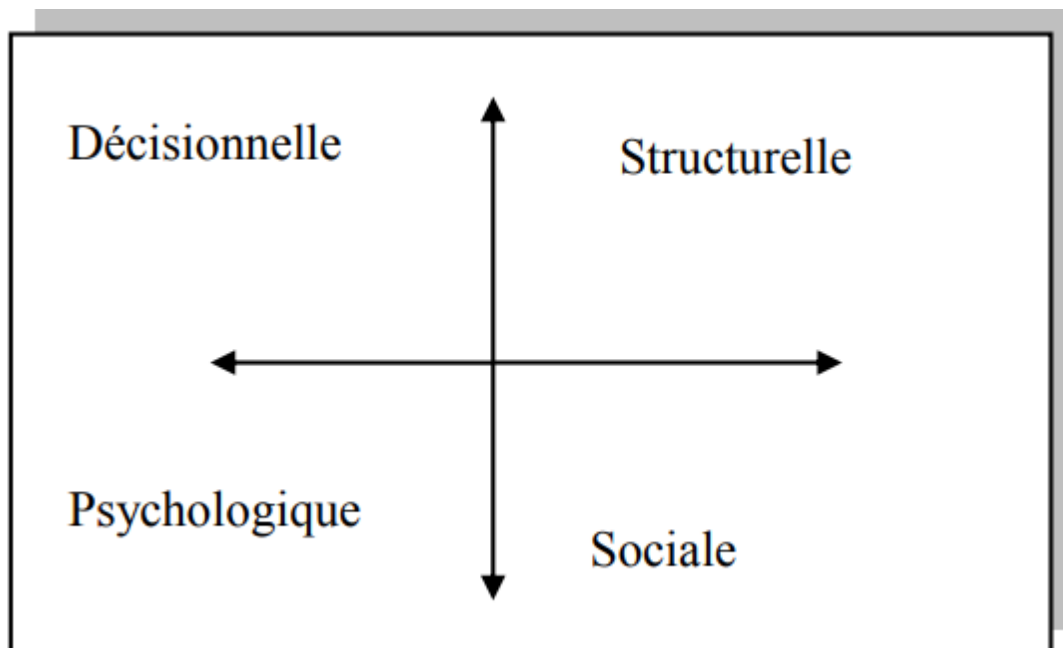
| | définition | Publique visé | Exemples outils et moyens | objectifs |
|------------------------------|--|--|--|---|
| Communication interne | Action de communication à l'intérieur | Tout les acteurs au sein de l'entreprise et associés et conseillés | Correspondances internes (note de service, compte rendu de réunion, procès verbal) | Mobiliser, informer, motiver et développer le sentiment d'appartenance au groupe et à l'entreprise. |
| Communication Externe | Action de communication de l'organisation vers tous les partenaires extérieurs | Fournisseurs et clients, associés et banques | Facture, publicité, correspondances, internet, les masses medias. | Communiquer avec les partenaires d'une manière efficace, conseiller et fidéliser de nouveaux clients tout en gardant les anciens Clients. |

Source : Fadila SAID MAHMOUCHE « communiquer efficacement en interne » édition EL DAR OTHMANIA, 2011 p 35

Pour mieux s'intégrer dans son environnement, l'entreprise doit communiquer sur elle-même : les relations publiques, le parrainage (sponsoring et mécénat), la publicité ...sont autant de moyens qui permettent à l'entreprise de renforcer son image et de susciter autour d'elle un climat de confiance et de sympathie favorable au développement des affaires. ²⁵

2.6. Les dimensions de la communication : On trouve quatre dimensions :

Figure n° 03 : les dimensions de communication



Source : M. Thierry BOURNO, Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent, pour obtenir le titre de docteur de l'université paris6, 1992, p : 31

2.6.1. 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.

2.6.2. 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.

⁵ Fadila SAID MAHMOUCHE op cit , 2011p 35

2.6.3. Dimension psychologique : désigne les mécanismes mentaux sous-jacents à la communication, ancrés dans la communication humaine.

2.6.4. 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. Ces conventions désignent toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité et notamment les protocoles de communication ²⁶.

²⁶ M. Thierry BOURNO, 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

Conclusion

La GRH ne se contente plus de gérer les ressources humaines, mais contribue au développement du capital humain de l'entreprise.

La communication globale recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits ainsi les objectifs qu'elle poursuit.

La communication et la gestion des ressources humaines peuvent donc avoir comme point commun la volonté de fédérer, de mobiliser les salariés de l'entreprise , De ce fait que les processus RH participent à la communication interne puisqu'ils permettent de traduire les décisions qui sont prises.

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

Malgré l'importance de la communication globale dans une organisation nous allons nous limiter à l'étude de la communication interne car elle est le moteur qui fait fonctionner l'organisation de manière efficace.

Dans le chapitre suivant nous allons traiter la communication interne et l'efficacité de l'organisation.

Chapitre II :
La communication interne et
l'efficacité de l'organisation

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

Introduction

Le débat sur la communication a fait couler beaucoup d'encre sans pour autant aboutir à une conclusion de commun accord .En effet, selon l'histoire des organisations, la fonction communication interne peut être rattachée à l'un des trois pôles à savoir, la Direction générale , la Direction de la Communication et la Direction des RH. (P.Ploch et R.Habadou ,2003).

La communication interne joue un rôle important dans l'efficacité des organisations en favorisant la circulation des informations, en renforçant la cohésion entre les membres de l'équipe et en améliorant la satisfaction des employés.

Une communication interne efficace permet de transmettre les objectifs de l'organisation de manière claire, de favoriser une culture d'entreprise positive, d'encourager la collaboration entre les différents départements et de réduire les conflits.

Pour assurer une communication interne efficace il est essentiel de mettre en place des canaux de communication adaptés, tels que les réunions régulières, des outils collaboratifs en ligne des newsletters internes ou des intranets. Il est également important d'encourager l'écoute active, la transparence et l'ouverture au dialogue au sein de l'organisation.

Dans ce chapitre nous allons traiter la communication interne et l'efficacité de l'organisation.

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

Section1 : La communication interne

La CI est une partie inséparable de la communication globale de l'entreprise, puisque toute organisation a besoin d'information pour fonctionner. Dans cette section nous allons aborder les principaux points sur la CI :

1.1. Historique de la communication interne

La fonction de la communication interne date depuis des années. On dit également que la communication interne existe au sein des organisations sans que ces derniers ne disposent des structures ou des fonctions qui portent sur la communication interne.

Les premiers termes de la communication interne sont en relation étroite avec l'apparition des journaux de l'organisation il y a un siècle de cela, en suite il y a eu l'émergence des comités d'entreprise ou le chef d'organisation est tenu d'informer son personnel sur l'activité et la situation de l'organisation, on ajoute aussi l'apparition des premiers supports d'information interne ².

Dans la période allant 1968 à 1980, il y a eu l'obligation de faire participer et d'informer le personnel et l'encadrement, qui concernait au début que les grandes organisations, après 1982 c'est la dynamisation d'expression et l'obligation d'informer les salariés sur le contenu de l'organisation et les actions d'amélioration des conditions de travail, dans ce cas cette obligation est généralisée pour atteindre les petites entreprises qui ont plus de 200 salariés ³.

² DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, «la communication interne au service de management 2^{ème} édition, liaison, Paris ,2001.page 57

³NICOLE D'ALMEIDA et Thierry Libert, « la communication interne de L'entreprise » 5^{ème} édition, Ed Dunod paris ,2007..p11

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

Les années 80-90 marquent une nouvelle étape parce que la communication interne devient une fonction institutionnalisée dans l'entreprise au même titre que le service marketing, le service de contrôle de gestion ou le service des méthodes. Déjà, Thévenet (1988), souligne que l'entreprise doit veiller à la qualité des relations et des échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement. ⁴

Durant les années 2000 les outils de communication ont largement évolué. Les entreprises ont un choix plus large et plus adapté aux différentes cibles. La communication se segmente afin de répondre aux différents objectifs. Elle informe le salarié de la direction qu'elle souhaite prendre en montrant où elle veut aller. Elle précise ses objectifs et explique sa stratégie.

1.2. Définitions et les objectifs de la communication interne :

De nombreux auteurs ont abordé la CI sous différents angles

1.2.1. Définitions de la communication interne :

1.2.1.1. Selon Nicole D'Almeida et Thierry Libert : « La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise, elle est la composante d'un système globale d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et rationnel. »

1.2.1.2. Selon Laetitia Lethielleux : « La communication interne est d'abord 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, voir 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 ». ⁵

1.2.1.3. Selon Decaudin Jean-Marc, Igalens Jacques : « La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation » ⁶.

⁴ Abdelkrim BOUHAFS, la communication dans l'entreprise ,2 éme édition 4.06.5482,Alger ,2014 ,p 101.

⁵ LATHIELLEUX Laetitia, l'essentiel de la GRH LEXTENSO-Edition ,4 eme édition, Paris 2010, p95

⁶ DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, la communication interne stratégies et techniques DONUD ,DONUD ,3 eme édition ,2013,p01

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

Donc la communication interne est l'ensemble des processus et des outils utilisés pour faciliter l'échange d'informations et de message aux seins d'une organisation.

1.2.2. Objectif de la communication interne

La CI dans une organisation vise plusieurs objectifs essentiels pour le bon fonctionnement et la performance globale. Les principaux objectifs peuvent se résumer comme suit :

1.2.2.1. Informer les collaborateurs

Le rôle premier de la communication interne, c'est bien évidemment informer les salariés de tous ce qui concerne leurs organisations. Elle relaye les principales actualités de l'organisation, sur différents supports, et se fait régulièrement le porte-parole des dirigeants. Elle suit aussi les grands projets en cours, présente les succès ou les imprévus et annonce les dates importantes comme les salons professionnels ou l'ouverture de la campagne des entretiens individuels, par exemple. Au niveau local, les communicants partagent aussi des informations sur les événements ou le quotidien du site.

Chaque collaborateur a donc la possibilité, s'il le souhaite, de savoir ce qu'il se passe dans son organisation.

1.2.2.2. Préparer et accompagner le changement

La communication interne sert aussi à annoncer les grands changements à venir pour permettre aux salariés de s'y préparer. Fusion, acquisition, réorganisation d'une activité sont autant d'événements qui génèrent du stress et de l'incompréhension s'ils ne sont pas bien expliqués.

Les communicants doivent donc les annoncer à l'avance, mais également en présentant les tenants et les aboutissants .Il leur revient aussi, avec l'aide des managers, de répondre aux différentes questions que peuvent se poser les employés.

1.2.2.3. Diffuser la culture de l'organisation et ses valeurs

Chaque organisation fonctionne selon un système de valeurs et une organisation qui lui sont propres. Certaines prônent par exemple le droit à l'erreur comme moteur de l'innovation, quand d'autres mettent la sécurité au cœur de leurs procès. Ces choix dépendent

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

à la fois de l'histoire de la société, de son domaine d'activité mais aussi de la vision des dirigeants.

Or, une organisation est avant tout une entité composée d'individus parfois très différents les uns des autres. Pour qu'ils puissent travailler ensemble efficacement, il est donc nécessaire qu'ils partagent les mêmes valeurs et disposent d'un référentiel commun.

Il revient donc aux communicants de présenter la culture de l'entreprise lors de l'onboarding (**les actions mises en place par une organisation pour intégrer de nouveaux salariés**), mais aussi de l'illustrer au quotidien par des portraits ,des reportages internes, ou encore par la mise en place d'une plateforme d'engagement des collaborateurs .

1.2.2.4. Motiver les salariés

Pour qu'ils soient efficaces, il est essentiel que les salariés aient *envie* de travailler pour l'entreprise et de mener à bien leurs missions. Faute de quoi, des situations d'ennui voire de *quiet quitting*(Le quitte **quitting** n'est autre que la démission silencieuse en entreprise.) peuvent apparaître. La motivation de chacun dépend bien sûr de ressorts individuels. Mais les communicants peuvent aussi contribuer à entretenir la motivation collective, notamment en :

- Prenant de la hauteur sur certains sujets pour rappeler le but final de l'entreprise, sa raison d'être
- Montrant le rôle joué par l'entreprise dans son écosystème global et à l'échelon local
- Mais aussi en créant une ambiance de travail agréable, par exemple grâce à des jeux-concours ou en organisant des événements internes informels.

1.2.2.5. Contribuer à la reconnaissance au travail

Un employé a besoin de savoir que ses efforts, son investissement dans son travail sont reconnus et appréciés. Cela passe d'abord par des remerciements de la part du manager aux moments opportuns.

Mais pour un engagement durable, il convient de construire un Véritable programme de reconnaissance à l'échelle de l'entreprise. En parallèle, la communication interne permet de mettre en valeur les projets phares et leurs succès, mais surtout les femmes et les hommes qui y ont participé.

1.2.2.6. Améliorer l'expérience des employés

L'expérience employé est représenté un véritable levier d'engagement et de productivité.

Là encore, la communication interne a un rôle à jouer. C'est en effet à elle de recueillir les besoins et interrogations des salariés, de leur donner une voix .Il lui revient aussi de leur présenter les actions mises en place, comme l'évolution de l'offre de formations par exemple.

La communication interne est également un reflet du fonctionnement de

L'entreprise dans son ensemble .Réaliser des médias de qualité est donc, ensoi, une preuve de l'attention portée aux collaborateurs.

1.2.2.7. Engager les salariés

L'un des principaux objectifs de la communication interne est souvent, *in fine*, de contribuer à l'engagement des employés envers leur société. Ils doivent sentir

Qu'ils font partie d'un tout, que chaque métier et chaque poste à son importance et son rôle à jouer au sein de l'écosystème global qu'est l'entreprise. C'est d'autant plus crucial dans les grands groupes, où certaines activités se situent parfois à L'autre bout du monde.

Des collaborateurs engagés, ayant un véritable sentiment d'appartenance, auront envie de s'impliquer dans leurs missions, y compris lors des périodes difficiles. C'est également une manière d'assurer la transmission des savoir-faire et la diminution du *turn-over*⁷.

En somme, la CI est un outil stratégique pour assurer la cohésion, l'efficacité et l'engagement au sein de l'organisation.

1.3. Les formes de la communication interne

Pour chaque organisation, la communication interne est jugée nécessaire et même de manière stratégique .C'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation. Elle renforce la consolidation du groupe et stimule la motivation, l'enthousiasme, l'efficacité et la

⁷<https://news.madmagz.agency/les-objectifs-de-la-communication-interne-en-entreprise> consulter le 23/05/2024 à 14h20.

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

capacité innovante des employés. Chaque organisation a donc une sorte de communication spécifique. Nous pouvons mentionner la "communication ascendante" ou "communication horizontale". Tout type de communication correspond à une vue stratégique de la société.

Parmi les principales formes de la communication nous distinguons :

1.3.1. La communication descendante (hiérarchique)

Tableau n°02: Présentation de la forme descendante

| Mouvement | Supports | Fonction |
|---|---|--|
| Elle est l'information la plus mise en œuvre et la plus pratiquée par les entreprises. Ses messages sont issus d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs. | Les supports les plus utilisés sont : l'affichage, le journal interne, les réunions, les notes de services, les informations Téléphoniques et les vidéos. | Cette communication représente Un outil classique de management utilisé pour former, informer et diriger le personnel de l'entreprise. |

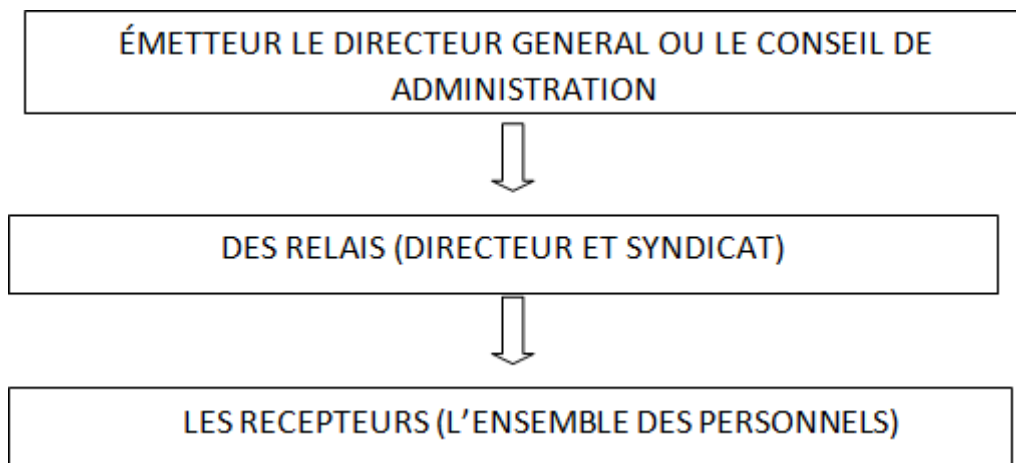
Source: West phalen Marie- Héléne, Thierry. Libaert, « Communicator, toute la communication de l'entreprise », 6ème édition, Dunod, Paris, 2012.

La communication descendante est la communication interne originale dans les organisations.

Ce type est plus communément appelée « le haut vers Lebas ». Il est de nature que la partie supérieure de la pyramide hiérarchique commence à atteindre les employés par le biais de cadres. La première fonction indispensable est la diffusion des informations réglementaires. Cette communication est la responsabilité la plus responsable de la gestion des ressources humaines, qui justifie ceci que c'est principalement les règles du droit du travail, la présence de délégués syndicaux et des membres du comité d'entreprise ⁸.

⁸ PHILIPPE Morel, Communication d'entreprise-stratégies techniques, Studyrama Pro, 2015, P. 61

Figure 04 : La communication descendante.



Source: OUKIL.S et TAMEZOUGHT.H « la communication interne comme outil de motivation Dans l'entreprise par approche ressources humaines et marketing interne » ,2020 ,en vue d'obtention d'un diplôme de master en marketing des services. UMMTO. P12 consulté le 19/04/2024 à 11h 30 mn .

1.3.2. La communication ascendante (salariale):

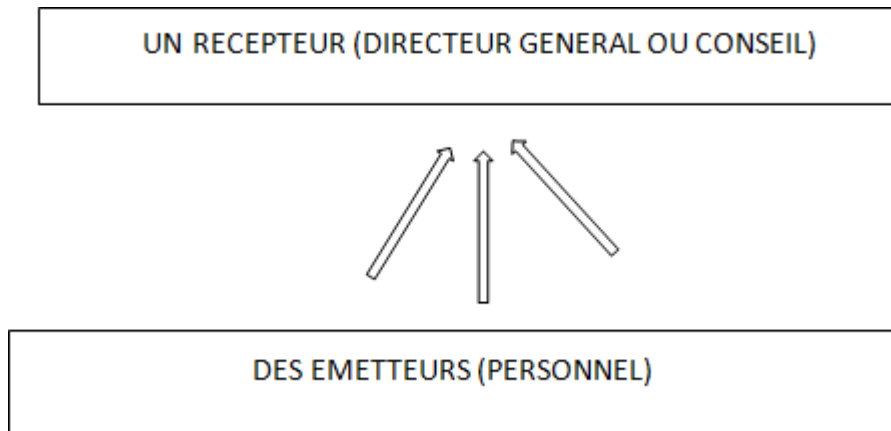
Dit aussi « le bas vers le haut». Ce type de communication est celui qui commence à partir de la pyramide hiérarchique pour atteindre les niveaux supérieurs, « ainsi elle peut être provoquée ou spontanée, elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée ou provoquée par une information descendante, elle est formelle lorsqu'elle est structurée et que l'on connaît l'émetteur, le récepteur et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on connaît l'émetteur et le récepteur ou que l'on peut les identifier»⁹.

.Nous avons également parlé de feed-back lorsqu'il s'agit d'une réaction en raison d'un changement ou d'une prise de décision. Ce chemin peut informer la hiérarchie des questions et prendre la forme de réclamation ou de conflits.

(Voire la figure n° 05 ci- après.)

⁹ PHILIPPE Morel, op,cit ;p61.

Figure 05: La communication ascendante



Source: West phalen .Marie- Héléne, Thierry. Libaert, « Communicator, toute la communication de l'entreprise », 6ème édition, Dunod, Paris, 2012.

1.3.3. La communication transversale (latérale):

Appelée aussi la communication de même niveau, entre collègues, sans liens hiérarchiques significatifs .La communication interne horizontale est la plus appréciée par les collaborateurs. Cette communication favorise les échanges entre les différents acteurs de l'organisation. Elle favorise la coordination du fonctionnement du travail par des échanges internes horizontaux. Dans ce cadre les moyens de communication utilisés sont : les rencontres, les tribunes libres...etc.

La communication horizontale peut être présentée de cette façon :

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

Tableau n°03 : Présentation de la forme horizontale

| Mouvements | Supports | Fonctions |
|--|--|---|
| La communication horizontale concerne l'échange d'égal à égal entre les différents Secteurs, services ou Départements dans l'entreprise. | Cette information latérale se fait dans les petites structures qui s'appuient sur l'organisation lourde. | Cette forme de communication interne permet de rassembler le personnel et de coordonner le processus de production de l'entreprise. |

Source: (West phalen .Marie- Héléne, Thierry. Libaert, « Communicator, toute la communication de l'entreprise », 6ème édition, Dunod, Paris, 2012.) .

1.4. Les moyens de la communication

La CI utilise divers moyens pour atteindre ses objectifs .Voici les principaux moyens de la communication :

1.4.1. Les moyens écrits

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication et en même temps un des facteurs de sa réussite, un des éléments du problème consiste dans la surcharge en moyen écrits. Ceux-ci sont alors assimilés au gaspillage de temps et d'argent à un ciblage imparfait et plus globalement, renvoient à l'image d'une mauvaise gestion interne. « Trop d'information tue l'information ».

1.4.1.1. Le journal d'entreprise

Le journal d'entreprise constitue l'un des supports privilégiés des organisations pour la communication interne.

En 2003, 94% des entreprises de plus de 500 salariés affirmaient disposer d'un journal d'entreprise. Il présente l'avantage d'exposer les évolutions de l'entreprise au personnel : les activités réalisées par des salariés, les nouveaux embauchés, les départs, la stratégie de l'entreprise en France ou à l'international...

L'appropriation du journal d'entreprise par les salariés varie selon leur participation ou non à sa rédaction et aux sujets leur offrant la possibilité de

S'identifier à leur organisation.¹⁰

1.4.1.2. La boîte à idées

La boîte à idées est matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue l'une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins difficiles de communication ascendante. La boîte à idées doit d'abord se situer dans un lieu visible, elle doit également clairement énoncer son objet¹¹.

1.4.1.3. Les panneaux d'affichage

Ils sont obligatoires, il ne s'agit pas d'en faire un support dédié uniquement aux notes administratives ou réglementaire apposées par la DRH ou les syndicats, les rendre très visuels est nécessaire, ces panneaux doivent être actualisés, est vaut mieux mettre en place ces panneaux dans des lieux collectifs hors de vue de la direction afin que les salariés s'arrêtent volontiers pour les consulter. Ce moyen contribue à stimuler, impliquer et développer le sentiment d'appartenance¹².

1.4.1.4. Les notes flash

Elles se situent entre la note de service et le journal d'entreprise, la note flash, appelé également flash d'information, est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève. Le premier objectif est la rapidité, il s'agit d'informer l'ensemble des salariés d'un événement qui vient de se dérouler ou qui doit se dérouler très prochainement. Dans le premier cas, le but sera d'éviter que les salariés apprennent par l'extérieur un événement qui les concerne,

Dans le second d'éviter les fuites d'information non contrôlées vers l'externe¹³.

1.4.1.5. La note de service

La note de service à longterm a été quantitativement le premier outil de communication dans l'organisation. Sa distribution traditionnelle sous forme de 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. La note de service est un outil indispensable de management de l'entreprise elle a pour objectif de fixer les règles de

¹⁰ LETHIELLEUX Laetitia, «l'essentiel de la GRH», LEXTENSO-édition ,4^{ème}, paris2010, P.105.

¹¹ D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, « la communication interne des entreprises »,DUNOD ,7^{ème} édition, paris, 2014, P50.

¹² PHILIPPE Morel, op.cit, P.53

¹³ PHILIPPE Morel, « Communication d'entreprise-stratégie technique », STUDYRAMAPRO,op.cit 2015, P.54

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, technique ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante ¹⁴.

1.4.1.6. La revue de presse

La revue de presse consiste à informer les salariés sur les opérations de l'organisation ayant eu un retentissement médiatique et d'assurer la continuité entre l'environnement interne et externe de l'organisation. Il s'agit de regrouper les articles, parus dans la presse quotidienne nationale comme régionale, concernant l'entreprise. Sa périodicité varie selon la taille et les événements rattachés à l'organisation¹⁵.

1.4.1.7. Le compte rendu de réunion

C'est un résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion. C'est un document de référence synthétique qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion ou à d'autres personnes intéressées. Mais il est forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges. Il doit être rédigé et diffusé très rapidement après la réunion. Il doit indiquer des informations sur les circonstances de la réunion : date, lieu, heure de début, heure de fin, ordre du jour, présents, absents, excusés. Lorsqu'il revêt un caractère officiel, il peut s'agir d'un procès-verbal il doit alors être approuvé par les personnes concernées. Certains comptes rendus peuvent faire l'objet d'un affichage Ou d'une publication dans le journal d'entreprise¹⁶.

1.4.1.8. Le livret d'accueil

Le livret d'accueil constitue un des premiers constats du jeune recruté avec son entreprise. Il participe ainsi de l'impression initiale, que celui-ci aura sur l'entreprise, cela nécessite un soin particulier autour de sa réalisation. Celle-ci doit conjuguer deux éléments, un volet qui concerne l'image de l'entreprise et un volet directement opérationnel puisque le document doit pouvoir répondre aux principales questions que se pose le nouvel embauché. Le contenu du document doit lui aussi comprendre deux types d'informations, celles qui se rapportent au salarié.

14 D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.52

15 LETHIELLEUX Laetitia, Op. Cit , P.106

16 DEMONT-LUGOL Liliane, « communication des entreprise», 2^{ém} édition, ARMAND COLIN, lexique, P272

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

Dans ce dernier cas, l'information doit lui permettre de se situer. Quelle est sa place dans l'organigramme ? Quelles sont les règles de rémunération, d'avancement de carrière? Quelles est la législation sociale ? Quelles sont ses Droits et ses devoirs? Il est important que le livret d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obsolètes ¹⁷.

1.4.1.9. La documentation

La documentation a pour rôle majeur de renseigner les salariés sur les activités de l'organisation ou de lui communiquer des informations utiles à l'accomplissement de sa mission .De nombreuses entreprises sont dotées d'une salle de documentation, de plaquettes de présentation ou d'un livret d'accueil ¹⁸.

L'utilisation combinée de ces moyens permet de s'assurer que l'information circule efficacement et que les employés restent informés, engagés et alignés avec les objectifs de l'organisation.

1.4.2. Les moyens oraux

Il s'agit du moyen de communication naturel et le plus immédiat nous distinguons Principalement, ce qui suit :

1.4.2.1. 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 environnement ¹⁹.

1.4.2.2. Les entretiens

Les salariés disposent d'un entretien individuel annuel qui leur permet de faire le point sur leur mission, leurs rôles et leurs perspectives d'évolution au sein de L'organisation .Cet entretien est animé par le responsable hiérarchique du salarié .Il permet

¹⁷ D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.43.44

¹⁸ LETHIELLEUX Laetitia, Op. Cit, P.106.

¹⁹ idem

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

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 de l'entreprise. Ils se déroulent dans un cadre moins conventionnel et sont censés créer une relation de confiance entre les managers et leurs équipes²⁰.

1.4.2.3. La conférence

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

1.4.2.4. Le séminaire

Le séminaire 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 créativité²¹.

1.4.3. Les moyens électroniques

Ils sont définis comme l'ensemble des informations diffusables par les outils informatiques. Elle comprenant :

1.4.3.1. Le journal électronique

Il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'organisation, et celle du journal vidéo dont les messages se déroulent sur des écrans de télévision. Il consiste à délivrer les informations brèves puis que chaque page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase.²²

1.4.3.2. L'internet

Est un réseau d'information exclusivement réservé aux salariés de l'entreprise. Il utilise toutes les techniques 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 interactive.

²⁰ LETHIELLEUX Laetitia, Op. Cit, P.107

²¹ DEMONT- LUGOL Liliane Op. Cit, P.274

²² D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.44.

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

1.4.3.3.L'intranet

L'intranet est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une organisation ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'internet. Il permet aux employés d'obtenir les informations en temps réel.

1.4.3.5 Les messageries électroniques

Les messageries électroniques permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés.

1.4.3.5. La téléconférence

La téléconférence permet d'effectuer une réunion de travail avec des personnes se trouvant sur des sites distants.

Les moyens de la CI, qu'ils soient traditionnels ou basés sur la nouvelle technologie, jouent un rôle clé dans tout type d'organisation.

Section2 : le rôle de la communication interne dans l'efficacité de l'organisation

La communication interne joue un rôle indispensable, qui permet de créer un esprit de cohésion dans l'entreprise, c'est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux soit pour organiser le travail ou pour maintenir une bonne ambiance durant la réalisation d'une tâche d'équipe ou tout simplement transmettre un message ou une information, instruction.....

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

2.1. Les fonctions et les acteurs de la communication interne

La CI dans une organisation englobe plusieurs fonctions et implique divers acteurs

2.1.1. Les fonctions de la communication interne

La communication interne se voit attribuer de nombreuses fonctions des élémentaires (transmettre des informations) aux plus élaborées (impliquer et motiver le personnel). Ces fonctions sont plus ou moins développées selon les organisations²³ .

2.1.1.1. La fonction Logistique (la circulation de l'information)

Toute entreprise, qu'elle que soient sa taille et son activité, ne peut fonctionner sans échanges d'informations. Pour assurer l'efficacité de ces échanges, il semble indispensable de prévoir un minimum d'organisation. L'organigramme met en évidence le système d'organisation forme. Le réseau d'information qui lui est associé doit permettre le bon fonctionnement de l'entreprise²⁴ .

2.1.1.2. La fonction managériale

Les cadres constituent un élément essentiel dans le système d'information. Ils sont les relais de l'information descendante ou ascendante. Sa bonne circulation dépend beaucoup de leurs compétences et de leur implication car il faut s'assurer de l'adhésion de la hiérarchie à l'objectif e la communication interne et l'accompagnement de moyes mis en œuvre. Cette fonction est souvent rattachée à la direction de ressources humaines et elle est aussi une condition nécessaire à la bonne circulation de l'information.

²³ LILIANE DEMONT-LUG, ALAIN KEMPF, MARTINE RAPIDEL, CHARLES SCIBETTA, communication des Entreprises stratégies et pratiques, 2^{ém} éd, éd Armand colin Editeur, Paris ,p259.

²⁴ DEMONT-LOGUL : communication des entreprises, EDITION ARMAND COLIN, paris, 2006, p.258-259

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

2.1.1.3. La fonction économique

Il faut veiller à fédérer le personnel, afin de pouvoir compter sur une équipe soudée et solidaire partageant les mêmes valeurs et un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise. Il faut aussi le motiver, afin de disposer d'une équipe gagnante, fière d'appartenir à une entreprise qui véhicule une image forte et valorisante. Il faut enfin veiller à la cohérence. Entre le comportement du personnel à l'interne, mais aussi à l'externe dans ses relations avec la clientèle et les engagements exprimés dans la communication institutionnelle.

2.1.1.4. La fonction sociale : entreprise-personnel

Le personnel manifeste, directement ou indirectement par l'intermédiaire de ses représentants, des opinions et des attentes sur les conditions de travail, les conditions d'hygiène et de sécurité, l'organisation du travail, les rémunérations, l'évolution de carrière, les avantages sociaux... Il faut être à son écoute et répondre à ses préoccupations par une information sociale, souvent laissée à l'initiative des représentants du personnel. Il s'agit d'intégrer le personnel, de développer et de préserver un bon climat social.

2.1.1.5. Fonction de la communication selon «JANDILLIER1961»:

Selon lui la communication remplit deux grands types de fonctions:

a/- Le premier est motivationnelle : celle-ci aide à l'amélioration des relations sociales d'une part mais aussi, elle permet l'émergence des solutions techniques dans la mesure où elle permet aux travailleurs de s'exprimer sur leurs activités.

b/- La deuxième fonction selon JANDILLIER est beaucoup plus opérationnel et /ou fonctionnel qui permet le flux d'information nécessaire pour qu'il y soit une interaction entre les travailleurs et les machines pour réaliser les opérations nécessaires à la production ses attentes en matière d'information et d'expression.

2.1.2. Les acteurs de la communication interne

les principaux acteurs de la communication interne incluent :

2.1.2.1. Le responsable de la communication interne

Compte tenu de son rôle stratégique, le responsable de la communication interne doit posséder un grand nombre de qualités : à savoir écouter, savoir parader du recul, pouvoir dialoguer, être persévérant, savoir prendre les autres en considération, inspirer confiance, avoir le souci de la vérité, Être objectif, être compréhensible pour tous, être rigoureux, savoir gérer.

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

Comme on l'a vu, la nature des informations étant extrêmement variée, certaines seront du ressort de la direction des ressources humains, d'autres seront le domaine réservé de la direction générale, et d'autre encore seront issues des différentes directions de l'entreprise Il est donc indispensable que le responsable de la communication interne et sa fonction soient reconnus de tous. Le titulaire doit en conséquence occuper une place dans la hiérarchie qui lui confère autorité et crédibilité.

Les possibilités de rattachement du poste se présentent comme suit :

a/ La spécialisation et l'autonomie

Rattachement à la DG d'un poste à part entière, avec sa responsabilité précises et son autonomie.

b/La subordination au domaine social

Rattachement à la DRH, ce qui facilite la connaissance et la diffusion des informations à caractère social mais risque de nuire aux informations d'ordre général, ainsi qu'à la qualité «technique» de la communication. Le responsable sera perçu comme étant un émissaire de la direction générale.

c/L'intégration

Rattachement à la direction de la communication et dans ce cas. Selon l'organigramme établi, risque de difficulté pour accéder à toutes les sources d'information, peu ou pas de participation aux réunions de prise de décision, et en conséquence. Lenteur dans la diffusion²⁵.

d/Les relations publiques internes

Les relations publiques internes contribuent à améliorer les relations avec les employés au sein de l'entreprise. Ils aident à créer une meilleure atmosphère sociale. Ils favorisent la relation entre la hiérarchie et le personnel opérationnel. Ils permettent aux gens de mieux se comprendre et s'apprécier. Ce faisant, ils aident à fédérer les employés, à les responsabiliser et à les motiver.

Avec le développement des réseaux intranet, des téléconférences et du travail à distance, il y a de moins en moins de contacts directs chaque jour, et ils sont devenus particulièrement importants. Considérez toutes les méthodes qui permettent de développer des relations joyeuses et compatissantes.

25 MORAL Philippe, la communication interne d'entreprise, 4^e édition, Vuibert, 2009, p88.

2.1.2.2. Les cadres hiérarchiques

Ils sont un élément clé du bon fonctionnement de la communication interne. En effet, placés, entre les salariés de base et le management. Ils sont un relais, tant de la communication ascendante. Non seulement le manager n'aura pas la possibilité de communiquer avec chaque salarié de son entreprise, mais par ailleurs ce ne serait pas justifié. Il doit pouvoir s'appuyer sur l'encadrement et donner à ses cadres la possibilité de communiquer le plus souvent possible avec leurs collaborateurs afin de souligner l'importance de la position qu'ils ont et asseoir leur autorité. Grâce à cela. Ils auront la faculté de faire remonter l'information parce qu'ils seront crédibles et qu'ils seront à même de prendre des initiatives et de saisir les opportunités de favoriser l'expression de leurs collaborateurs. Mais tous les cadres ne sont pas forcément de bons « communicants », soit parce qu'ils n'ont pas spontanément cette qualité .Soit parce qu'ils pensent que détenir l'information, c'est détenir le pouvoir, et qu'ils sont enclins à faire de la rétention d'information .Il est donc nécessaire, quelle que soit la situation rencontrée dans l'entreprise, de former les cadres à communiquer. On leur expliquera tout d'abord l'intérêt stratégique que cela représente, puis on les formera sur le plan méthodologique et pratique et, bien entendu, on leur donnera une délégation pour agir. Cela signifie également que tout ce qui constitue un frein à la communication devra être éliminé²⁶ .

2.1.2.3. L'ensemble des salariés

Parallèlement aux différenciations qui ont déjà été il faudra prendre en compte les grands types de comportements des différentes catégories d'individus que l'on va rencontrer, particulièrement sous l'angle social. De là, on s'assure sans doute sur ce plan que le salarié s'assimile le plus au consommateur .De là, on pourra facilement répondre à leurs attentes et adapter les messages qui leur sont destinés²⁷ .

2.2. Le rôle de la communication interne dans l'organisation

Si l'on admet que le personnel de l'organisation est le premier vecteur d'image vers l'extérieur, il devient logique de communiquer vers lui afin que cette image ne soit pas détériorée par des propos négatifs, des bruits divers ou des rumeurs, même infondés. Par

²⁶ MORAL Philippe, la communication interne d'entreprise, 4^e édition, Vuibert, 2009, p88

²⁷ MORAL Philippe, Ibid.2009, p.88

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

ailleurs, on considère de plus en plus, et à juste titre, que la communication interne doit être assimilée aux techniques de management.

Comment, en effet, maintenir un climat social paisible, sans communiquer vers et avec les salariés ? Cependant, comme toutes les autres formes de communication, la communication interne doit obéir à des règles, s'appuyer sur une stratégie qui, elle-même, doit s'intégrer dans une stratégie globale correspondant aux exigences et aux objectifs de la politique générale de l'entreprise. Il ne peut donc s'agir en aucun cas d'une fantaisie ou d'une démarche velléitaire, mais bien d'une volonté fermement ancrée dans une vue à long terme. La communication interne est la première à mettre en place ²⁸.

En organisation, l'information est la matière première de la gestion et de la prise de décision. En interne la communication concerne la vie de l'organisation et vise à prendre en compte les préoccupations internes pour en faire des solutions de développement des ressources humaines et d'accroissement de la productivité. Il est important de comprendre que les salariés ne sont plus perçus comme des charges (en terme salarial) pour l'entreprise, mais plutôt comme des ressources, des acteurs qui participent à la création de la richesse de toute l'organisation ²⁹.

La communication interne tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une organisation et permet de faire le lien entre les différents employés, Créer un sentiment d'appartenance à une équipe et conduire les valeurs de la société sont d'autres objectifs de la communication interne et renforcent son aspect incontournable.

La communication interne contribue au transfert d'opinions et d'idées par des moyens de communication modernes, ce qui conduit à la création d'un esprit de coopération au sein de l'institution. Informer le président ou le cadre supérieur, le salarié peut se forger un sentiment de justice procédurale, c'est -à-dire qu'il peut avoir l'impression que son opinion a été entendue est prise en compte.

2.3.Les limites et les obstacles de la communication interne

Toute communication entre personnes suscite au moins deux questions essentielles : L'exactitude de la communication, une question de rendement ; le coût de la communication, une question de rendement.

²⁸ NICOLE D'ALMEIDA, THIERRY LIBAERT, op.cit, page de30à49.

²⁹ www.univ-tlemcen.dz,mémoire,op cit..p,11

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

La communication est efficace lorsque le sens que l'émetteur donne à son message le sens donné par l'émetteur à son message et le sens capté par le récepteur est pratiquement de même nature. Pour améliorer l'efficacité de la communication, il faut accroître les chances de fournir un retour d'information et de poser des questions.

Une communication efficace est celle qui assure le meilleur rapport possible entre le coût des ressources et les résultats. Le temps est un facteur important dans ce domaine.

Les communications rentables sont celles qui utilisent le moins de temps possible pour les canaux de communication. Cela dit, aussi efficace qu'ils soient, ces canaux de communication ne le sont pas toujours. Communiquer par e-mail un changement de politique dans une organisation est rapide et efficace, mais il n'est pas certain que la direction soit suivie ou interprétée comme souhaité. De même, une opération efficace n'est pas toujours performante³⁰.

Par conséquent, toute communication à ses limites, certaines sont générales, d'autres sont strictement individuelles, alors que d'autres encore sont organisationnelles. Les limites et les obstacles placés devant le processus de communication perturbent son efficacité en supprimant ou en modifiant certains aspects essentiels du message.

Examinons d'abord quelles sont les limites d'une communication interne Sekiou et al (2004), ont classifié ses limites comme suit :

2.3.1.Limites en général

a/Lenteur

La circulation de l'information dans l'organisation doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins. Toutefois, on peut trouver bon nombre de dirigeants qui ne transmettent pas l'information comme les bruits de couloirs, rassuré et motivé.

b/Désinformation

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

³⁰ BOUHAFS Abdelkrim, La Communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires; Algérie 03/2014. P.130.

C/Les rumeurs

Les rumeurs sont des problèmes liés au besoin d'information de la part des salariés. Est 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.

La rumeur peut provoquer la démotivation du personnel, elle présente donc un risque important à l'entreprise car la rumeur présente une réelle menace pour l'entreprise, c'est pour cela qu'il faut essayer de la traiter et de neutraliser les inquiétudes et les incertitudes qui l'alimentent ³¹.

2.3.2. Limites Individuelles

a/Interférence

Il s'agit de phénomène qui se rattache aux valeurs et aux limites humaines présentes dans un travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris qu'il a été expédié par l'émetteur.

b/Pouvoir

Les limites des individuelles se précisent davantage lorsque le jeu de pouvoir apparaît dans l'organisation. En effet, l'émetteur, ne désirant pas partager toutes ses informations, filtrent 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.

c/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.

³¹ ALAIN LABRUFFE, «Les méninges du management :GRH et communication interne», Éd. Chiron, 2001

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

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

d/Attitudes

Les attitudes : est une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose.

Les attitudes peuvent former un ensemble de jugements et tendances qui poussent l'individu à agir de différentes situations de communication et leurs influences sur le comportement peuvent être temporaires ou partielles et parfois même changer la vie d'un individu définitivement.

Les attitudes peuvent être d'ordre collectif ou individuel. Dans tous les cas, il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus et ses derniers se servent de leurs attitudes pour donner un sens à chaque message reçu.

Toutefois, il est difficile de déterminer les attitudes typiques de sympathie, de compréhension, de coopération et de rejet pour chaque individu à l'égard des différentes communications. Cette difficulté est due surtout aux événements à caractère émotionnel et qui peuvent bloquer le processus de communication, de cela on dénombre plusieurs attitudes dont les principales sont : la peur, l'inattention, la méfiance, l'évaluation hâtive.³²

2.3.3.Limites Sémantiques : parmi les principales limites sémantique nous distinguons ce qui suit :

a/Facteurs d'interférence

De multiples facteurs liés au langage agissent négativement sur la compréhension du message .Ces facteurs sont les vocabulaires inadéquat, l'expression non approprié, 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 l'échange difficile.

b/ Interprétation personnelle

La signification que chaque individu donne aux mots lui est propre .Il faut Veillez 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.³²

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

c/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.

d/Mal adaptation au récepteur

Aux incompréhensions dues aux 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 compréhensive de récepteur. La communication doit donc se faire dans le langage du récepteur et selon ses conditions, sinon, le message ne sera pas compris.

2.3.4. Limites Organisationnelles :

a/Facteurs pouvant modifier le message

La circulation de l'information dans l'organisation s'avère difficile quand elle se heurte à la déformation de l'information originale. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune de ses étapes le message subit une modification plus ou moins importante. La modification peut être due aux facteurs suivants :

-La filtration

la filtration est une présentation sélective du contenu du message. Certains éléments sont carrément retirés du message. La communication descendante est généralement filtrée par le responsable du fait que certaines informations sont jugées inutiles pour les niveaux subalternes. On constate qu'il est souvent expliqué aux employés ce qu'ils doivent faire, mais on leurs dit rarement pour quoi ils doivent le faire.

Le message peut être filtré pour prévenir certaines réactions négatives de la part des employés. La communication ascendante, est-elle aussi souvent filtrée, pour ne pas dire automatiquement, et ce pour être plus agréable et moins négative pour le premier responsable. La communication latérale est filtrée pour d'autres motifs, comme par exemple une compétition entre deux employés aspirant aux mêmes rétributions organisationnelles telles que la promotion ou la reconnaissance du responsable immédiat des deux employés.

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

b/La censure

la censure est une omission volontaire de certaines parties importantes du message jugées non propices, ou pouvant perturber le récepteur .Riggio.R.E(2000) rapporte que des études ont mis en évidence un phénomène de rétention de certaines informations, lorsqu'elles sont mauvaises et peuvent altérer l'efficacité et la continuité de l'organisation.

c/ L'exagération

L'exagération est une distorsion qui consiste à élaborer, ou à amplifier certains éléments du message. L'exagération vise toujours à atteindre l'attention de certaines personnes ; ils exagèrent l'importance d'un fait et de son impact. Dans une communication descendante un supérieur peut exagérer en disant par exemple : si le rendement ne s'améliore pas, plusieurs employés vont perdre leur emploi. En communication ascendante, l'employé exagère en présentant un problème de communication entre deux employés comme une crise au sein de l'entreprise.

Ainsi, nous l'avons vue, la communication formelle n'est pas le seul acteur sur le plan de l'information de l'employé en communication interne, celui-ci en étant particulièrement friand. Toutefois, il ne faut pas voir dans ces différents médias une source de concurrence mais plutôt comprendre la position particulière que tient la communication managériale au milieu d'eux ³³.

d/Résultat de la modification

Il en résulte que le récepteur reçoit au bout de la chaîne un « squelette » du message. L'effet de cette chaîne sur le message dépend de la taille et de la structure de l'organisation .Généralement, les grandes organisations établissent des structures qui régularisent les relations de pouvoir en définissant les champs et les conditions d'exercice, mais il est probable que la multiplication des niveaux hiérarchiques affaiblisse le message à mesure qu'il se diffuse : par exemple, il est possible que le message soit bloqué au niveau des cadres intérimaires soit parce qu'ils perçoivent mal le message, soit qu'ils ne savent pas jouer le rôle de relai.

La tendance à aplatir la hiérarchie à l'avantage de permettre la circulation rapide de l'information et de renforcer l'exactitude du message.

Il faut également se rappeler que la crédibilité d'un média provient de sa réactivité.

³³ Abdelkrim BOUHAFS, Op.cit. p 135.

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

Les employés n'aiment pas apprendre de l'extérieur qu'un événement important dans la vie de la société va se produire ou s'est produit, qu'est encore grave. Etant directement liée à la direction, la communication interne se distingue des autres sources d'information par le fait qu'elle agit en qualité officielle. Elle est donc un moyen privilégié pour communiquer.

2.4. Les mesures d'efficacité de la communication interne dans les organisations

La communication interne joue un rôle clé dans la réussite d'une organisation. Par l'influence exercée sur des facteurs clés de succès, tels que la satisfaction des employés, la rétention, l'engagement et les performances, la communication interne a une incidence directe sur les profits. Par ailleurs, quand les employés sont en phase avec les objectifs de l'organisation, le taux de réussite des clients s'améliore, ce qui accélère la croissance des revenus.

Toutefois, quand il est question de démontrer à la direction la valeur économique et commerciale de la communication interne, les communicateurs trouvent quelques difficultés. En effet, ils manquent d'indicateurs clés de performance, tant quantitatifs que qualitatifs. Pour la plupart des départements de communication, mesurer l'efficacité de la communication interne est un vrai combat.

Étape 1 : Mesurer la sensibilisation des employés

La sensibilisation des employés qui résulte des actions de la communication interne est la plus facile à mesurer.

a/- Mesurer votre portée

Même si vous n'avez pas d'outils sophistiqués à votre disposition, vous pouvez certainement mesurer votre portée à travers vos différents canaux de communication. Par exemple, combien d'employés atteignez-vous par email ? Combien d'employés sont abonnés au blog de l'entreprise ? Et au site web ? Quel genre d'outils analytiques est fourni par votre Intranet ? Une fois que vous évaluez toutes les possibilités, vous pouvez utiliser des indicateurs pour augmenter vos chiffres.

b/- Mesurer le niveau d'intérêt des employés

La prochaine étape est de mesurer l'intérêt de votre audience dans vos communications. Les métriques tels que le pourcentage d'emails ouverts, le nombre de clics sur des publicités, la consommation de contenu ou le nombre de consultations du blog, peuvent être utilisés.

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

c/-Mesurer l'engagement des employés

Un certain nombre d'employés iront plus loin qu'une simple consommation passive et démontreront un réel intérêt aux activités de l'entreprise. Cet engagement peut être mesuré grâce à des indicateurs clés de performance sociale : les "j'aime", les partages, et les commentaires. Le nombre d'employés qui sont abonnés à vos canaux de communication et qui vous suivent constitue un autre indicateur d'engagement. Si votre entreprise possède un outil collaboratif, le total des connexions et son évolution est un indicateur utile d'engagement des employés. Même s'ils ne sont pas directement engagés avec vous, ils sont engagés avec l'entreprise.

d/-Effectuer des sondages auprès des employés

La plupart de l'intranet et des outils de communication interne fournissent certaines des mesures numériques mentionnées ci-dessus. Alternativement, ou en complément, les sondages menés auprès des employés peuvent être utilisés pour mesurer la sensibilisation des employés, leur intérêt, et leur engagement. Les sondages demeurent l'outil de mesure de la communication interne le plus largement utilisé.

Étape 2 : Mesurer les changements comportementaux

Si l'un de vos objectifs de communication est de changer ou de provoquer un comportement spécifique chez vos employés, vous devez mesurer le changement. Typiquement, vous devrez essayer de mesurer la situation avant et après la campagne. Numériquement, si vous incluez un Call-to-Action dans vos campagnes, vous serez capables de mesurer la proportion d'employés qui prennent des actions telles que s'inscrire à un évènement, cliqué sur un lien, etc.

Étape 3 : Mesurer l'impact économique et commercial de la communication interne

Bien entendu, être capable de mesurer l'impact économique et commercial de la communication interne représente un grand défi. En effet, les indicateurs de performance et protocoles de mesure appartiennent à d'autres actionnaires : l'équipe commerciale, les Ressources Humaines, le Marketing, la finance, etc.

De plus, même si la communication interne peut, de façon significative, impacter les indicateurs économiques et commerciaux, d'autres variables jouent aussi un rôle important, et c'est assez difficile d'isoler les différents impacts.

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

D'autre part, si la communication interne influence les indicateurs commerciaux et économiques, vous devez essayer de mesurer cette influence plutôt que d'accorder tout le mérite aux fonctions commerciales.

En premier lieu, trouvez comment les objectifs commerciaux de l'entreprise se traduisent en indicateurs commerciaux et économiques. Évaluez quels indicateurs sont influencés par la communication interne. Découvrez qui détient ces indicateurs et comment ils sont mesurés.

Il faut Identifier le mécanisme par lequel la communication interne influence les indicateurs économiques et commerciaux en question avec le plus de précision possible.

Il faut Essayez aussi de quantifier l'impact de la communication interne. Souvent, vous serez capable d'accomplir cela seulement si vous faites des hypothèses. Dans d'autres cas, vous pourrez vous attribuer le mérite pour seulement une partie de l'évolution de l'indicateur global en démontrant la qualité de l'impact.

Ci-dessous quelques exemples d'indicateurs économiques et commerciaux fortement influencés par la communication interne. Par ailleurs, cette même logique est applicable à tout autre indicateur.

a/L'évolution du taux de rétention

Il est généralement considéré que l'engagement des employés augmente le taux de rétention. Même si le taux de rétention est un indicateur détenu et mesuré par les ressources humaines, la communication interne peut réclamer sa part de mérite dans le cas d'une évolution positive.

Vu que le coût de remplacement d'un employé se trouve entre 10 et 20% de leur paie annuelle (d'autres études parlent de 50 et 150%), une portion de l'évolution positive du taux de rétention peut se traduire en économies.

b/La performance et la productivité des employés

Des employés heureux et engagés travaillent mieux. Toutefois la productivité d'un employé est influencée par de nombreux facteurs, dont l'impact peut être impressionnant.

L'approche la plus simple repose dans la gestion des connaissances. En effet, les travailleurs du savoir passent une grande partie de leur temps à chercher l'information. Si vos

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

initiatives permettent une communication plus fluide, vous pouvez avoir une idée sur l'économie de temps et d'argent que vous pouvez faire.

Disons que vous venez juste de changer l'affichage et le stockage de vos succès clients sur votre intranet. Estimez le temps que met un commercial à trouver une étude de cas pertinente avant et après le changement, et traduisez cela en gains de temps et d'argent.

Avec deux ou trois exemples bien choisis, qui démontrent une augmentation de la productivité, vous pouvez justifier de l'allocation d'un budget pour un nouveau système de communications.

C / La satisfaction des clients et l'évolution des revenus

Utilisons le même exemple pour autre chose. Si un commercial de votre entreprise peut trouver des informations pertinentes plus rapidement, il pourra vendre de manière beaucoup plus efficace. Si une personne de service à la clientèle trouve, de façon interne, des informations utiles, ils pourront satisfaire les demandes des clients plus rapidement et fournir des réponses de qualité.

Si tous les employés de l'entreprise, et surtout ceux qui font face aux clients, comprennent les objectifs et les messages de l'entreprise, ils agiront en fonction de ces derniers.

Comme dans l'exemple précédent, le meilleur moyen de récolter le mérite d'une portion de la croissance des revenus de l'entreprise est de trouver des exemples précis où les communications efficaces ont aidé les personnes en relation avec les clients à mieux faire leur travail ³⁴.

L'efficacité de la CI est indispensable pour le succès et la performance des organisations donc on peut dire que les mesures d'efficacité de la CI permettent aux organisations de comprendre comment leurs messages sont perçus, assimilés et utilisés par les employés, et d'ajuster leurs stratégies en conséquence

³⁴<https://www.exoplatform.com/blog/fr/mesurer-lefficacite-de-votrecommunication-interne/#:~:text=La%20communication%20interne%20joue%20un,incidence%20directe%20sur%20les%20profits>. Consulté le 25/04/2024 à 10h25.

2.5.L'importance de la communication interne et l'efficacité de l'organisation

La CI est essentiel pour l'efficacité organisationnelle car elle favorise la coordination entre les membres de l'équipe, améliore la collaboration, renforce la culture d'entreprise et permet de transmettre efficacement les objectifs, les valeurs et les informations importantes à tous les niveaux de l'organisation .une communication interne claire et transparente aide à réduire les malentendus ,à résoudre les conflits et maintenir l'engagement des employés ,ce qui contribue à la productivité et a la réussite globale de l'organisation .

2.5.1 La place et l'avantage de la communication interne:

2.5.1.1. La place de la communication interne

Elle est l'une des composantes du système globale d'organisation des flux d'informations et des échanges. Les cibles de la communication interne sont l'ensemble des personnes qui contribuent en interne à l'activité de l'organisation : personnel, salariés, bénévoles, stagiaires ³⁵.

2-5-1-2-avantage de la communication interne

Une communication d'organisation bien gérée présente de multiples avantages pour l'organisation à savoir :

- Elle augmente la productivité :** les employés disposent de toutes les informations nécessaires pour prendre de meilleures décisions et optimiser les processus de travail en équipe .En se sentant intégrés, leur niveau d'engagement sera plus élevé, ce qui aura un impact sur l'amélioration des résultats.
- Rapidité de la résolution des problèmes :** les connaissances rendent l'employé plus utile lorsqu'il cherche l'origine des problèmes et les solutions possibles .La participation d'un plus grand nombre d'employés à cette étape permettent de générer davantage d'idées et d'accélérer le processus.
- Elle améliore les relations entre les employés :** es informations leur apportent sécurité et tranquillité d'esprit. Cela permet d'éviter les attitudes de méfiance à l'égard des collègues ou des responsables et favorise la confiance.
- Sentiment d'appartenance :** le travailleur, en étant couté et pris en compte, se sent identifié à l'organisation et améliore ses performances.

³⁵ ERIC Bizot , Marie-Hélène Chimisanas, Jean Piau, « **La Communication** », 2eme édition, édition DUNOD,Paris, 2012, P5.

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

-L'information génère la sérénité : il existe un climat de tranquillité car les salariés savent qu'ils seront informés de tout changement , qu'il soit positif ou négatif, et qu'ils pourront poser des questions, donner leur avis et faire valoir leurs arguments. Ils ne vivent donc pas dans la crainte.

2.5.2. Les clés d'une stratégie de communication efficace pour une organisation

a/Écouter les employés

Entendre n'est pas la même chose qu'écouter. L'écoute consiste à prendre en compte les informations fournies par les employés sur les aspects qui peuvent être améliorés, les processus avec lesquels ils ne se sentent pas à l'aise, la manière d'améliorer l'environnement de travail, ce dont ils ont besoin pour retrouver leur motivation, etc.

Une fois les informations écoutées et analysées, il est nécessaire d'élaborer un plan d'action qui réponde, à court ou moyen terme, aux besoins soulevés par les employés.

b/La planification, clé de la communication interne

Dans la communication interne, il est important de créer des stratégies spécifiques pour les employés, en choisissant les messages et les moments pour mettre en pratique chaque point du plan stratégique .Chaque secteur de l'entreprise peut avoir des besoins différents et donc nécessiter une stratégie différente.

c/Intégrer la stratégie de communication interne dans les actions de l'entreprise

Une fois que la stratégie et la planification des points clés de la communication interne sont claires, elles doivent se traduire par des actions réelles et concrètes qui montrent qu'elles sont mises en pratique et qu'il ne s'agit pas d'actions purement théoriques. En d'autres termes, les actions innovantes de la stratégie de communication interne doivent se traduire par des cas concrets.

d/Engagement entre les employés et la direction et réciproquement

Pour qu'une relation fonctionne, chacun doit jouer son rôle. Finie l'époque où la communication descendante était la norme, c'est-à-dire que les dirigeants donnaient des ordres et les travailleurs obéissaient.

L'humilité des dirigeants et la promotion d'actions qui motivent les employés sont deux aspects fondamentaux pour former des équipes productives et compétitives. Le fait d'encourager ces actions renforcera le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise.

e/La transparence

Les employés doivent faire confiance à leurs managers et aux dirigeants de l'entreprise et, pour ce faire, la direction doit être transparente à cent pour cent. La

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

communication doit être fluide, claire et directe. Cela permettra de rationaliser les processus et d'accroître la confiance. Les messages que l'organisation envoie à son personnel doivent être simples et clairs. En bref, ils doivent les informer, leur fournir et leur rappeler les informations qui les intéressent.

f/La flexibilité

L'organisation évitera d'agir avec une politique conservatrice qui la ferait stagner. En outre, le fait de permettre une réelle collaboration entre les employés optimisera les processus et renforcera la confiance des membres du groupe de travail.

g/Profiter des opportunités technologiques pour communiquer :

La création de contenus audiovisuels et multimédias en tirant parti des canaux internes et des stratégies numériques rend les contenus plus attrayants pour les employés et mieux diffusés.

Pour qu'une relation fonctionne, chacun doit jouer son rôle. Finie l'époque où la communication descendante était la norme, c'est-à-dire que les dirigeants donnaient des ordres et les travailleurs obéissaient.

L'humilité des dirigeants et la promotion d'actions qui motivent les employés sont deux aspects fondamentaux pour former des équipes productives et compétitives. Le fait d'encourager ces actions renforce le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise ³⁶.

2.6. Importance de la CI sur la productivité

Certains employeurs négligent la communication au sein de leurs organisations, mais elle tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement quotidien. Informer les collaborateurs sur les changements et projets en cours permet de les impliquer dans l'entreprise. Ils ne se sentent pas mis à l'écart, savent pourquoi ils travaillent et sont ainsi plus motivés.

Une bonne communication interne a un impact direct sur le niveau d'engagement des collaborateurs. S'ils connaissent les réussites ou les échecs de l'entreprise, ils désireront

S'impliquer davantage pour maintenir ou redresser la situation. La communication interne peut donc favoriser une main-d'œuvre plus productive et plus talentueuse.

Ensuite, les bonnes relations d'entreprise facilitent l'implication des employés. Il s'agit de créer des liens entre les collaborateurs (en réalisant des événements internes ou des

³⁶ <https://www.bizneo.com/blog/fr/communication-interneconsulterle29-04-2024>

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

sorties mensuelles entre collaborateurs). Des groupes se formeront naturellement. Finalement, qu'il s'agisse de communication interne ou externe, une marque doit entreprendre des actions

Auprès de son personnel et de son réseau afin de renforcer son image. Aujourd'hui, des outils existent, comme le réseau social d'entreprise qui permet, à condition d'avoir une bonne connexion internet, de développer et renforcer sa visibilité et son image en interne. Un marketing et un bon plan de communication, étalé dans le temps avec une vision claire, est donc essentielle pour tout le monde.

La création d'une culture d'entreprise passe notamment par des moments de convivialité et d'entraide. Cela favorise un climat détendu, renforce le travail d'équipe et un environnement de travail positif³⁷.

2.7. L'importance de la communication dans la fonction ressource humaine

La gestion des RH est l'un des éléments les plus importants lorsqu'il s'agit de garantir le bon développement d'une entreprise. Effectivement, une bonne gestion du personnel entre autre d'optimiser la productivité, ce qui peut être déterminant pour la bonne marche des activités de l'organisation.

De ce fait, chaque DRH est responsable des ressources humaines se doivent de mettre en place une stratégie efficace pour s'assurer du bien-être des salariés et surtout d'établir des conditions de travail adéquates. toutefois pour pouvoir faire cela il est utile de prendre en compte plusieurs facteurs, notamment le fait de mettre en place un bon système de communication interne, car sans cela, il est difficile de connaître les besoins et les attentes des salariés.

La communication interne en entreprise appelée également communication RH, la communication interne au sein d'une entreprise implique la mise en action des différentes techniques de communication et ce, à destination des différents collaborateurs d'une entreprise³⁸.

La communication RH dépend du service des ressources humaines et figure parmi les points cruciaux lorsqu'il s'agit de gérer le personnel, d'où son importance particulière pour cette branche de l'entreprise.

³⁷ <https://jamespot.com/blog/communication-interne> consulte le 29-04- 2024

³⁸ <https://www.comptanoo.fr/ressources-humaines-gestion/l'importance-de-la-communication-interne>

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

Conclusion

Qu'il s'agisse de ressources humaines, de finances, de marketing, de réglementation de responsabilité socialeaucune gestion ne peut se faire sans communication .

La communication interne doit être placée au centre de chaque organisation .C'est une stratégie de création de richesses par les Hommes au sein d'une organisation.

Dans le chapitre suivant nous allons présenter les principaux résultats de notre investigation empirique réalisée au sein de la Direction de Tourisme et de l'Artisanat de Tizi-Ouzou.

Chapitre III :
Etude du rôle de la C I au
sein de la DTA de Tizi-Ouzou

Chapitre III : Étude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

Introduction

Notre travail de recherche est appuyé sur un cas pratique où le choix est porté sur un établissement public qui est la Direction de Tourisme et de l'Artisanat (DTA) de Tizi ouzou .

Avec l'aide du cadre conceptuel que nous avons développé dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de la DTA de Tizi-Ouzou, nous allons essayer de présenter brièvement l'établissement où s'est déroulée notre enquête.

Par ailleurs, nous allons exposer l'échantillon de notre étude, ainsi illustrer les différents résultats liées à notre recherche, qui correspondent à l'étude du rôle de la CI au sein d'un établissement public .Ces résultats viennent enfin de donner un jugement à nos deux hypothèses de recherche proposées initialement.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

La présente section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil objet de notre recherche empirique qui est la direction du tourisme de la wilaya de Tizi-Ouzou, ensuite nous présenterons notre méthode de recherche.

1.1.Historique de la DTA :

Jusqu'à 1992, c'était l'Office National du Tourisme (O.N.T) qui s'occupait de toute activité touristique à l'échelle national.

Par la suite, il y a eu création de la Direction du Tourisme et de l'Artisanat de la wilaya de Tizi-Ouzou, par abréviation (DTA), qui a été créée par la décret exécutif n°95/260 du 29 août 1995, modifié et complété par le décret exécutif n°2000/376 du 22 novembre 2000, portant création des services extérieurs du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat et fixant les règles de leur organisation et de leur fonctionnement. Elle est dirigée par un Directeur nommé par décret présidentiel sur proposition du Ministre chargé du tourisme et de l'Artisanat (Article 04 du décret 2000/367 susvisé).

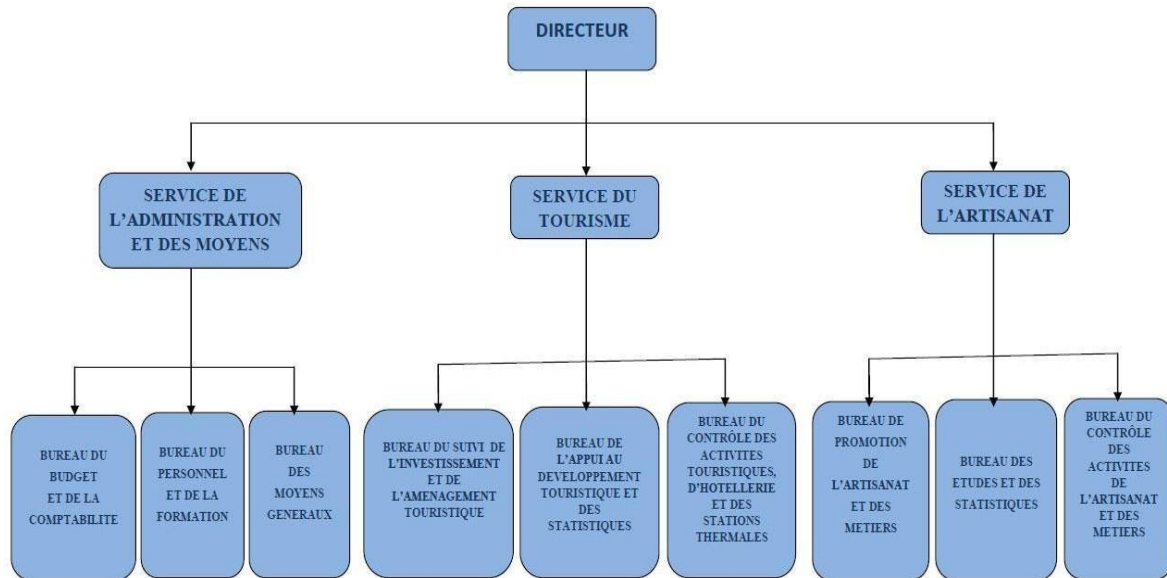
Avec la création de nouvelle Direction de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, le service de l'Artisanat, précédemment rattaché à la Direction du Tourisme, a fait l'objet d'un transfert vers cette nouvelle structure.

C'est pour cela que le décret exécutif n°05/216 du 04 Joumada El oula 1425 correspondant au 11 juin 2005 portant création de la Direction du Tourisme de la wilaya.

Après la promulgation du décret exécutif n°10/257 du 20 octobre 2010, le service de l'Artisanat a réintégré la Direction du Tourisme qui compare trois services à savoir :

- Le service du Tourisme
- Le service de l'Artisanat
- Le service de l'Administration et des moyens.

(Figure n°06) Organigramme de la direction de tourisme et de l'artisanat



-Organigramme de la direction du Tourisme et de l'Artisanat-

Source DTA Tizi-Ouzou 2024

1.3.Missions de la Direction du Tourisme et de l'Artisanat

1.3.1. En matière du Tourisme

- D'établir le plan d'actions annuel relatif aux activités touristiques.

- D'initier toute mesure susceptible de créer un environnement favorable et incitatif au développement durable des activités touristiques locales.

- De veiller au développement durable du tourisme à travers la mise en valeur de toutes les potentialités locales.

- D'encourager l'émergence d'offres touristiques diversifiées et de qualité.

- De mettre en œuvre les programmes et les mesures de promotion et de développement des activités de tourisme et de thermalisme et d'en évaluer

- De collecter, d'analyser et d'alimenter l'outil d'observation statique du secteur en matière d'informations et de données statiques relatives aux activités liées à l'économie du tourisme et du thermalisme et d'en assurer la diffusion.

- De contribuer, avec les secteurs concernés, à la promotion du partenariat national et étranger, notamment dans les domaines de l'investissement et de la formation des ressources humaines.

- D'intégrer les activités touristiques dans les instruments d'aménagement du territoire et d'urbanisme et la valorisation des zones et des sites d'expansion touristique.

- D'orienter et de suivre, en liaison avec les organismes concernés, les projets d'investissement touristique.

- De veiller à la conformité des activités touristiques et à l'application des règles, normes et standards de la qualité édictée en la matière.

Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

-De contribuer à l'amélioration des prestations touristiques notamment celles ayant trait à l'hygiène, la protection de la santé et la sécurité liées à l'activité touristique.

-De veiller à la satisfaction des besoins et des aspirations des touristes en matière de bien-être, de détente et de loisirs.

-D'assurer l'exécution des budgets d'équipement et de fonctionnement dans son volet touristique.

-D'assurer le suivi de la mise en œuvre des opérations de soutien au titre du fonds d'appui à l'investissement, à la promotion et à la qualité des activités touristiques.

-De participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des financements des activités touristiques par les fonds du sud et hauts plateaux.

-D'animer et d'encadrer les services extérieurs, les espaces intermédiaires et le mouvement associatif œuvrant dans le tourisme au niveau local.

-De participer, en relation avec les secteurs concernés, à l'élaboration et à la mise en œuvre des actions de formation, de perfectionnement, de recyclage et de valorisation des ressources humaines.

-De contribuer à l'élaboration du plan annuel et pluriannuel de développement du tourisme dans la wilaya.

-D'établir les bilans d'activité trimestriels et annuels de l'activité touristique.

1.3.2.En matière de l'Artisanat

-D'élaborer le plan d'actions annuel et pluriannuel relatif au développement des activités artisanales.

-D'initier toute mesure susceptible de créer un climat favorable au développement durable de l'activité artisanale.

-De contribuer à la protection, à la sauvegarde du patrimoine artisanal et à sa réhabilitation.

Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

-De veiller à l'application et au respect des lois, règlements, normes et standards de qualité en matière de production et d'exercice des activités artisanales.

-De participer au suivi de la mise en œuvre des opérations de soutien au titre du fond national de promotion des activités de l'artisanat traditionnel.

-De participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des financements des activités artisanales par les fonds du sud et haut plateaux,

-De participer aux efforts d'intégration des activités de l'artisanat dans la sphère économique locale.

-De soutenir et d'animer les actions des organisations, groupements professionnels, associations et espaces intermédiaires intervenant dans le domaine de l'artisanat.

-D'initier des enquêtes et des études a caractère technique, économique et social se rapportant à l'évaluation des activités artisanales

De collecter et de diffuser les informations des données statistiques en matière de l'artisanat.

-D'encadrer et d'animer les manifestations économiques pour la promotion de l'artisanat et des métiers.

-D'assurer l'exécution des budgets d'équipement et de fonctionnement inscrits au titre de l'artisanat.

-D'établir des bilans trimestriels et annuels de l'activité artisanale.

1.3.3. Activités du secteur

1.3.3.1.Le service du tourisme

Son rôle consiste essentiellement à:

-Suivre et contrôler les activités des établissements à caractère touristique.

-Suivre les activités des mouvements associatifs à caractère culturel (office du tourisme)

-Exploitation des potentialités touristiques et humaine de la région, et ouvrir à l'amélioration du niveau de vie en créant des poste d'emplois dans le secteur du tourisme.

Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

Suivi, contrôle de la saison estivale. Redynamiser le tourisme interne en encourageant les échanges inter wilaya.

-Explorer des nouvelles filiales afin de redynamiser le tourisme. Collecter, analyser et diffuser les informations et données statistiques sur les activités touristiques.

1.3.1.2. Le service de l'artisanat

Les activités de bureau de suivi des investissements :

-Suivi des projets d'investissements ;

-Orientation des investisseurs ; -Concordance avec les autres services ;

-Réception des dossiers ;

-Transmission des dossiers des porteurs de projets touristiques au ministère concerné pour accord ou refus ;

-Etude préliminaire des dossiers avec décision

-Visite des lieux de réalisation des projets touristiques ;

-Signalement des dysfonctionnements.

1.3.1.3. Activités du bureau de suivi et du contrôle

Il se charge des missions suivantes :

-Statistiques;

-Etudes des autorisations d'exploitation;

-Régularisation des projets existants;

-L'agrément;

-Contrôle de conformité des projets;

-Suivi au niveau des projets avec la collaboration d'une commission wilaya.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous allons exposer les résultats obtenus par notre étude sur le terrain au sein de l'établissement Direction de Tourisme et de l'Artisanat de Tizi-Ouzou.

2.1. Présentation de la méthodologie de l'enquête :

2.1.1. La méthode

Dans notre travail de recherche, nous avons opté pour la méthode qualitative, afin de décrire le phénomène de la communication interne et son rôle dans l'efficacité des organisations, pour arriver aux objectifs de notre étude nous avons adopté une approche qualitative et ce dans le but d'approfondir nos connaissances sur notre thème et recueillir les informations nécessaires pour notre étude afin de vérifier nos hypothèses formulées au départ.

Selon Madeleine Grawitz « la méthode est un ensemble concerté d'opérations, mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs un corps de principes précédent à toute recherche organisée, un ensemble de normes permettant de sélectionner et coordonner les techniques »¹

2.1.2. La technique

Les techniques de recherche représentent l'ensemble des procédés et d'instruments d'investigation, utilisés méthodologiquement afin de recueillir des données nécessaires à la vérification des hypothèses

2.1.3. La pré-enquête

La pré-enquête est une étape primordiale dans la recherche, elle nous a permis de bien connaître notre terrain d'investigation et de collecter le maximum possible d'information.

Nous allons effectuer notre recherche au sein de la Direction de Tourisme et de l'Artisanat de Tizi-Ouzou, en ayant effectué des entretiens auprès des salariés des différents services, ce qui nous a donné une idée sur le fonctionnement de la communication interne qui nous aide dans la construction de la problématique, les hypothèses et le questionnaire.

¹ GRAWITZ Madeleine, « Méthodes des sciences sociales », 11ème édition, Ed DALLOZ, Paris, 2006, p 352

2.1.4. Le questionnaire

D'abord, un questionnaire peut être défini par une liste de questions, établie dans le but de collecter des données sur un sujet déterminé, selon DE Boeck « le questionnaire est une liste des questions construites dans le cadre de l'obtention des informations correspondant à une évaluation d'un fonctionnement ». (voir annexe n°01).

Nous avons spécialement élaboré ce questionnaire pour avoir des informations à cet effet, nous pouvons facilement tirer une conclusion sur le fond de notre problématique, pareillement sur la vérification des validités de nos hypothèses de travail, quant à l'élaboration de notre questionnaire, nous avons utilisé deux types de questions : le type « question fermée », avec des réponses aux choix multiples a pour but de faciliter à l'interlocuteur le choix des réponses exactes, ainsi que d'orienter ses opinions sur les réponses proposées au lieu de réfléchir à d'autres réponses, l'autre type concerne la « question ouverte » il donne à l'interlocuteur le privilège de s'exprimer à sa manière, ce type de question est donc vraiment nécessaire, notamment dans l'espoir de la richesse des informations recherchées, nous pouvons même y escompter d'autres informations inespérées.

2.1.5. La population d'étude

Notre population d'étude est constituée de l'ensemble des fonctionnaires de la DTA , qui comporte 35 fonctionnaires titulaires et contractuels .

2.1.6. L'échantillon

Notre échantillon présente une partie de la population mère, notre population d'étude est de 20 éléments sur 35 de la population mère qui est répartie entre les différentes catégories socioprofessionnels.

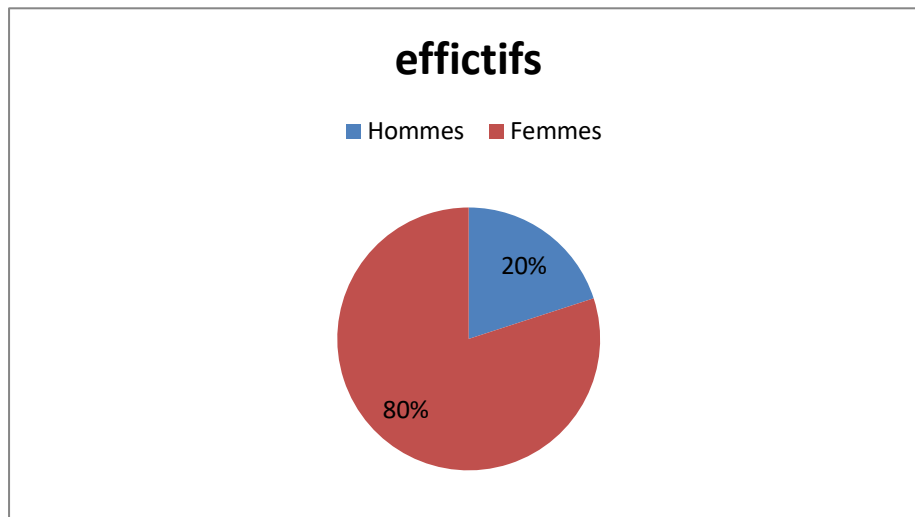
2.2. Présentation, analyse et interprétation des résultats du questionnaire

Tableau 04 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.

| Sexe | Effectifs | Pourcentage |
|--------|-----------|-------------|
| Hommes | 04 | 20% |
| Femmes | 16 | 80% |
| Total | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°07 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.



Source : réalisé par nous même

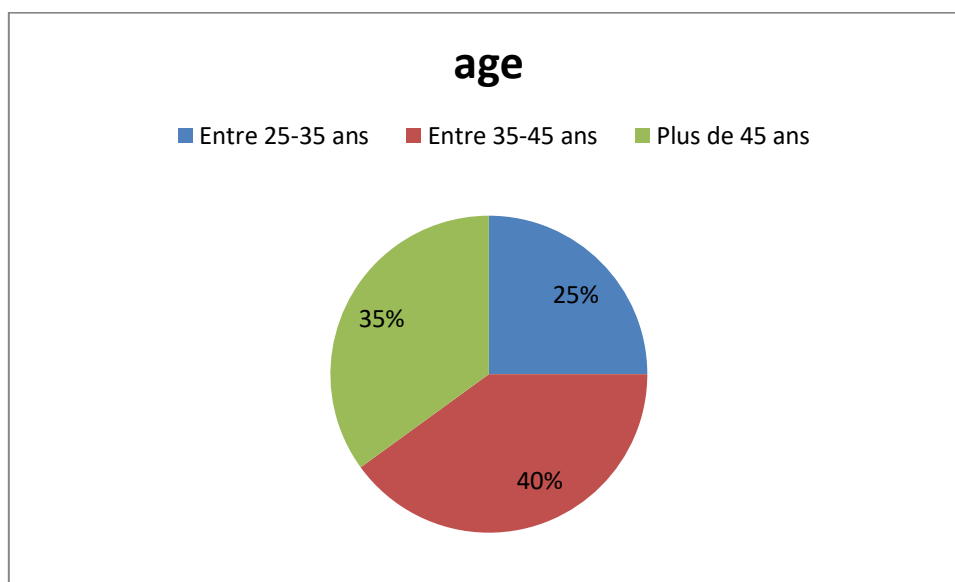
Ce tableau montre que la majorité des enquêtés avec un taux de 80% sont du sexe féminin. Les enquêtés du genre masculin constituent seulement 20% de l'échantillon

Tableau 05 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.

| Age | Effectifs | pourcentage |
|-----------------|-----------|-------------|
| Entre 25-35 ans | 5 | 25% |
| Entre 35-45 ans | 8 | 40% |
| Plus de 45 ans | 7 | 35% |
| Total | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°08 : Répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : réalisé par nous même

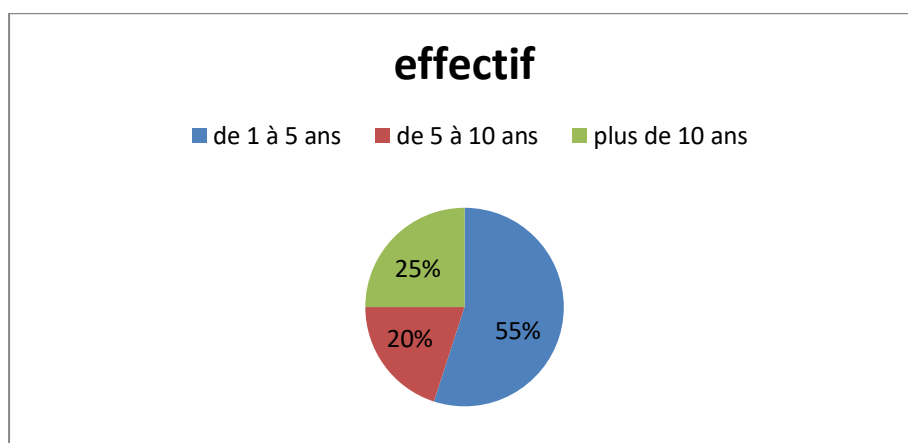
Ce tableau montre les tranches d'âge de notre échantillon. Les fonctionnaires ayant entre 35 et 45 ans constituent 40% de l'échantillon. Ceux ayant 45 ans et plus prennent la deuxième place, ils constituent 35 % de l'échantillon. Ce tableau montre aussi que les travailleurs ayant entre 25 et 35 ans constituent seulement 25% de l'échantillon.

Tableau 06 : La répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience

| Expérience | Effectif | Taux |
|----------------|----------|------|
| de 1 à 5 ans | 11 | 55% |
| de 5 à 10 ans | 4 | 20% |
| plus de 10 ans | 5 | 25% |
| total | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°09 : La répartition d'échantillon selon le nombre d'années d'expérience



Source : réalisé par nous même

Ce tableau montre que la plupart des employés soit un taux de 55% ont moins de 10 ans d'expérience. Les enquêtés ayant entre 05 et 10 ans d'expérience constituent 20% de l'échantillon. Cependant, nous constatons une égalité entre les travailleurs ayant plus de 10ans d'expérience (25%).

L'ancienneté des employés apporte de la stabilité, facilite la transmission des connaissances et soutient la culture d'organisation.

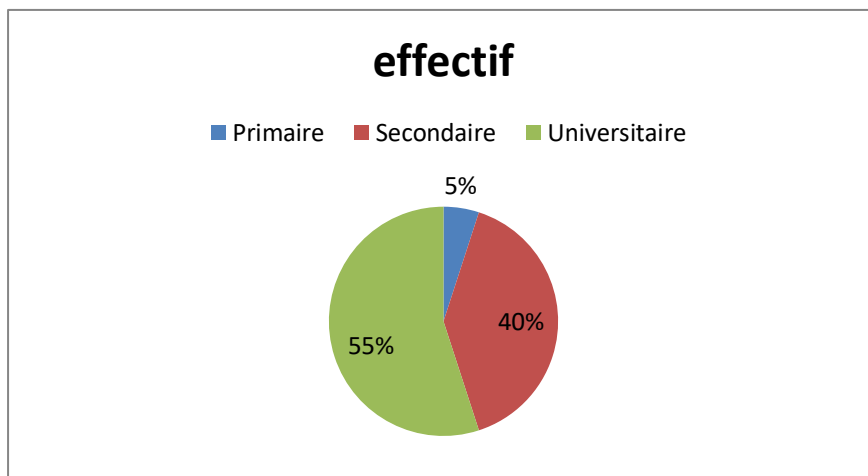
Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

. Tableau 07 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

| niveau d'instruction | effectifs | taux |
|----------------------|-----------|------|
| Primaire | 1 | 5% |
| Secondaire | 8 | 40% |
| Universitaire | 11 | 55% |
| total | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°10 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : réalisé par nous même

D'après les données de ce tableau, la majorité de notre échantillon à un niveau d'étude universitaire avec un pourcentage de 55%, suivi par ceux qui ont un niveau d'étude secondaire soit un pourcentage de 40%. Les travailleurs ayant un niveau d'étude primaire constituent seulement 5% de l'échantillon. A chaque niveau l'expérience accumulée apporte des avantages qui contribuent à la performance globale de l'organisation.

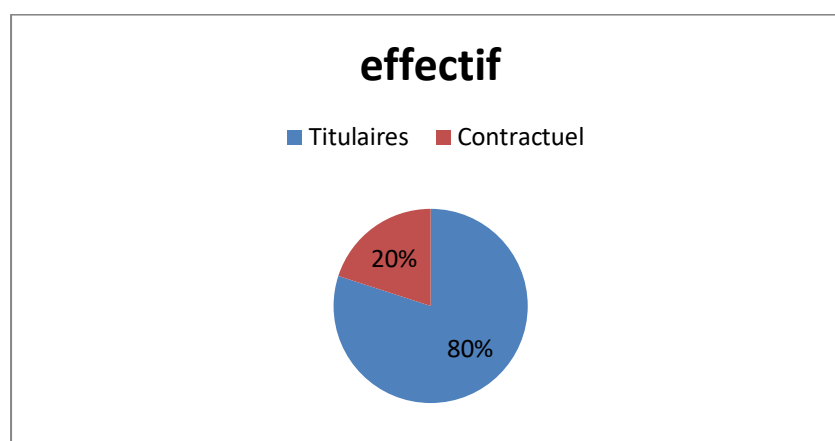
Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

Tableau 08: La répartition de l'échantillon selon le statut de fonctionnaire

| Statut de fonctionnaire | effectifs | taux |
|-------------------------|-----------|------|
| Titulaires | 16 | 80% |
| Contractuel | 04 | 20% |
| Total | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°11 : La répartition de l'échantillon selon le statut de fonctionnaire



Source : réalisé par nous même

D'après le tableau n°08 montre que 80% des enquêtés sont des titulaires, et 20% sont des contractuels.

D'après les résultats on s'explique que la majorité des enquêtés de la DTA de Tizi-Ouzou sont des titulaires par contre le reste ont un contrat à durée indéterminée.

Selon le statut général de la fonction publique, les fonctionnaires titulaires sont classés dans le groupe de Planification, Application

Les fonctionnaires contractuels sont classés dans le groupe exécution.

Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

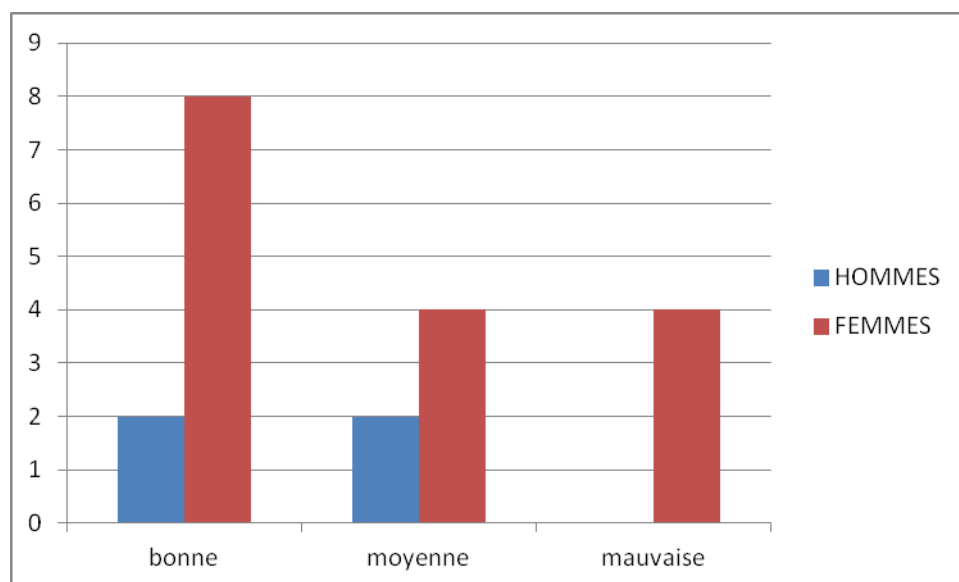
Tableau n°09 : La communication interne selon le sexe au sein de l'organisme.

| C I | BONNE | | MOYENNE | | MAUVAISE | | TOTAL | |
|--------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|
| | EFFECTIFS | TAUX | EFFECTIFS | TAUX | EFFECTIFS | TAUX | EFFECTIFS | TAUX |
| HOMMES | 2 | 10% | 2 | 10% | 0 | 0% | 4 | 20% |
| FEMMES | 8 | 40% | 4 | 20% | 4 | 20% | 16 | 80% |
| TOTAL | 10 | 50% | 6 | 30% | 4 | 20% | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°12 : La communication interne selon le sexe au sein de l'organisme

Communication interne



Source : réalisé par nous même

La figure n°12 montre que la majorité des enquêtés donne une importance à la communication interne avec un taux de 50% pour la réponse bonne, et un taux de 30% à ce qui répondu moyenne, en fin un taux de 20% pour une réponse mauvaise. Cela explique que les enquêtés de la DTA affirme que la communication interne a une importance majeure, et ils déclarent sa présence au sien de leur organisme.

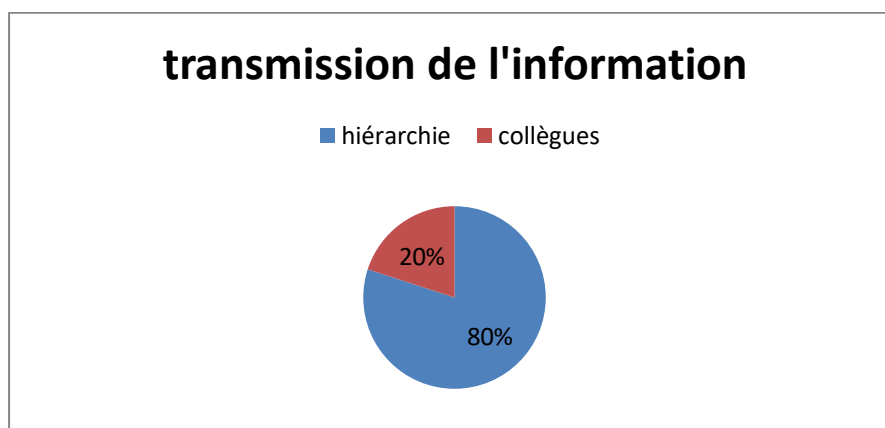
Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

Tableau n°10 : La transmission de l'information au sein de votre organisme

| L'information | EFFECTIFS | TAUX |
|----------------------|------------------|-------------|
| hiérarchie | 16 | 80% |
| collègues | 4 | 20% |
| Total | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°13 : La transmission de l'information au sein de votre organisme



Source : réalisé par nous même

Le tableau n°10 montre que la majorité des enquêtés répondent qu'ils reçoivent des informations par le sommet de la hiérarchie avec un taux de 80%, et un taux de 20% répondent qu'ils reçoivent généralement les informations directement par leurs collègues.

On peut déduire que le sommet hiérarchique diffuse les informations réglementaires (règlement intérieur, mesure de sécurité...), afin d'informer et d'expliquer des projets à l'ensemble des personnels.

Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

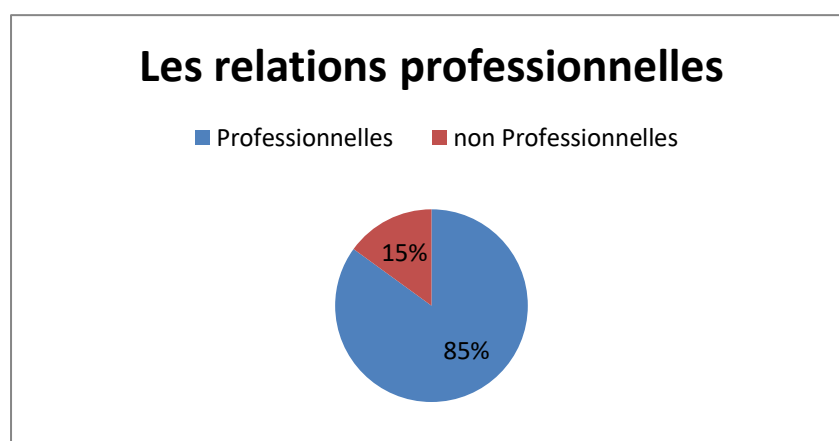
Et la communication entre collègues favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, intégrer la prise de décision et surtout l'action de partage des connaissances entre les différents membres de l'organisation.

Tableau 11 : les relations professionnelles

| L'information | EFFECTIFS | TAUX |
|-----------------------------|------------------|-------------|
| Professionnelles | 17 | 85% |
| non Professionnelles | 3 | 15% |
| total | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°14 : Les relations professionnelles.



Source : réalisé par nous même

D'après le graphe de la figure n° 14 , nous remarquons que 85 % de nos enquêtés disent que leurs relations sont professionnelles, suivi par ceux qui disent que la communication interne a signifié l'échange de relation entre collègue avec un taux de 15 %, et selon le graphe n°08 on remarque que la majorité des enquêtés qui ont une ancienneté de 5 à 10 et plus de 10 ans ont répondu qu'ils ont des relations professionnelles avec les autres collègues.

Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

On conclut que les relations des salariés au sein de la DTA sont plus professionnelles, cela dû à leurs sérieux au travail et leur respect mutuel.

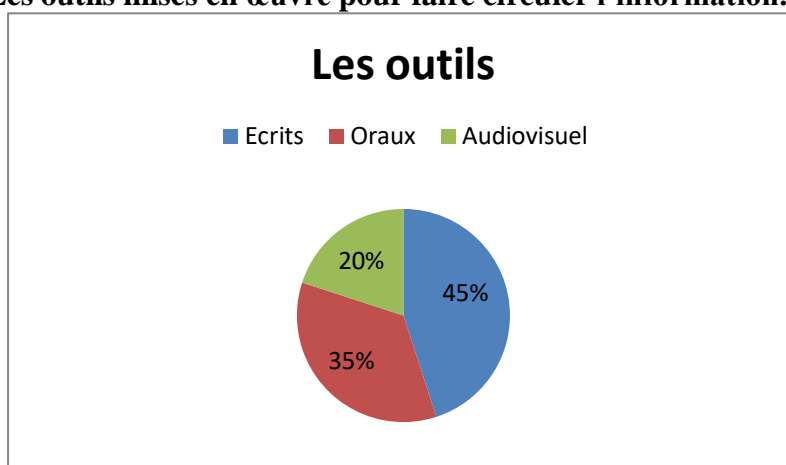
Pour cela la majorité des salariés affirment que les relations professionnelles sont le tissu même de l'organisation, en investissant dans la communication interne, la confiance, la gestion des conflits.

Tableau n°12 : Les outils mises en œuvre pour faire circuler l'information

| les outils | Effectifs | Taux |
|------------------------------|-----------|------|
| Ecrits | 9 | 45% |
| Oraux | 7 | 35% |
| Audiovisuel et électroniques | 4 | 20% |
| Total | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°15 : Les outils mises en œuvre pour faire circuler l'information.



Source : réalisé par nous même

D'après le tableau ci-dessus, on conclue que la majorité de nos enquêtés affirment que c'est les moyens écrit qui les motivent avec un pourcentage de 45%, en seconde lieu on trouve un taux de 35% qui montre que c'est les moyens oraux qui les motivent, et enfin on

Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

trouve un taux de 20% de nos enquêtés affirment que c'est les moyens audiovisuels et électroniques qui les intéressent le plus.

Nous remarquons, que la plupart des salariés préfèrent être informés par voie écrite, cela peut être justifié par les avantages qu'elle renferme comme par exemple : la facilité, la transmission et la circulation ainsi que la compréhension rapide de l'information. L'écrit qui était toujours considéré comme le pivot de la communication interne, une réalité qui vient d'être confirmée par nos enquêtés, son utilisation dans cet établissement peut avoir plusieurs formes tels que : l'affichage du courrier écrit interne et les messages électroniques.

Tableau 13 : les moyens de la CI les plus utilisés pour faire circuler l'information

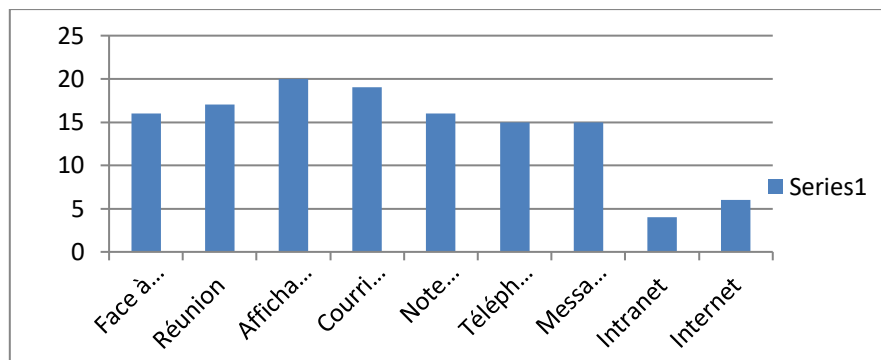
| Les moyens de C I | Effectifs | Taux |
|--------------------------|------------------|-------------|
| Face à face | 16 | 80% |
| Réunion | 17 | 85% |
| Affichage | 20 | 100% |
| Courrier écrit | 19 | 95% |
| Note de service | 16 | 80% |
| Téléphone | 15 | 75% |
| Messagerie | 15 | 75% |
| Intranet | 4 | 20% |
| Internet | 6 | 30% |
| Total | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Remarque

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

Figure n°16: Les moyens de la CI les plus utilisés pour faire circuler l'information.



Source : réalisé par nous même

Le tableau n°13 pour les deux sexes montre que des enquêtés préfèrent être informé, par l'affichage avec un taux de 100%, et ensuite vient courriers écrit, les réunions, face a face et note de service avec respectivement 95 %, 85%,80%,80% de l'ensemble des personnes sondées.

Concernant les moyens les moins nous avons cités : intranet avec un taux du 20 %, l'internet avec un taux de 30% pour les deux sexes.

On conclut que, ces supports permettent de faire parvenir le message au personnel d'une manière plus facile, rapide et efficace. Donc l'utilisation de ses supports reste une nécessité pour la DTA et ses salariés.

Le support le plus efficace d'après la plupart des enquêtés c'est l'affichage et le courrier écrit par ce qu'elle sert à ce qui suit :

Visibilité des affichages : ils sont placés dans des zones à forte fréquentation, sont facilement visibles par tous les employés de la DTA .

Simplicité : les messages sont souvent clairs directs et faciles à comprendre.

Pas besoin de technologie complexe pour consulter les affichages.

Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

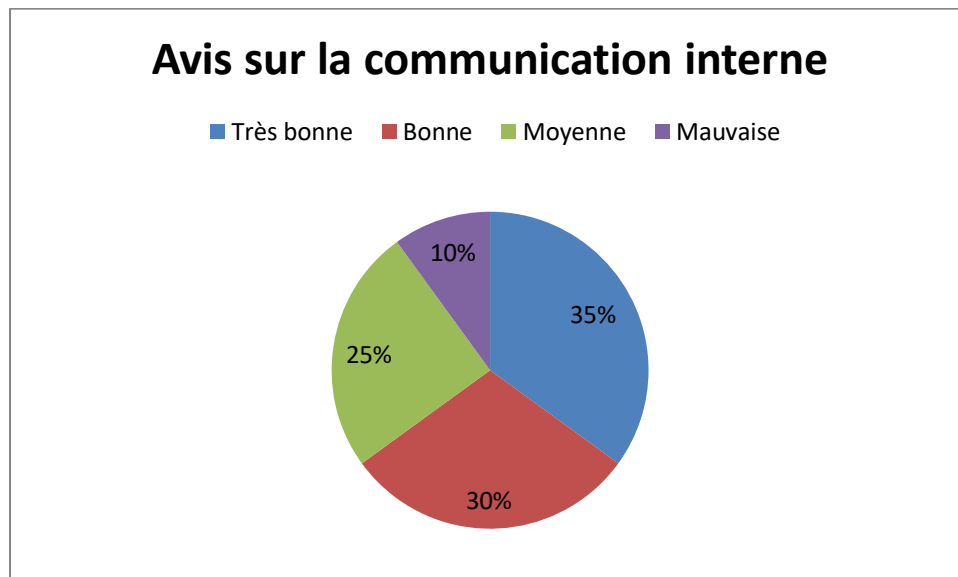
Les employés de la DTA préfèrent les moyens écrits comme l’affichage, courriers écrits ...pour plusieurs raisons qui soulignent les avantages de ces supports comme la clarté et la précision ,la documentation et traçabilité ,temps de réflexion ...

Tableau 14 : comment voyez-vous la communication interne au sein de votre organisme ?

| Avis | Effectif | taux |
|------------|----------|------|
| Très bonne | 7 | 35% |
| Bonne | 6 | 30% |
| Moyenne | 5 | 25% |
| Mauvaise | 2 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°17 : avis sur la communication interne.



Source : réalisé par nous même

Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

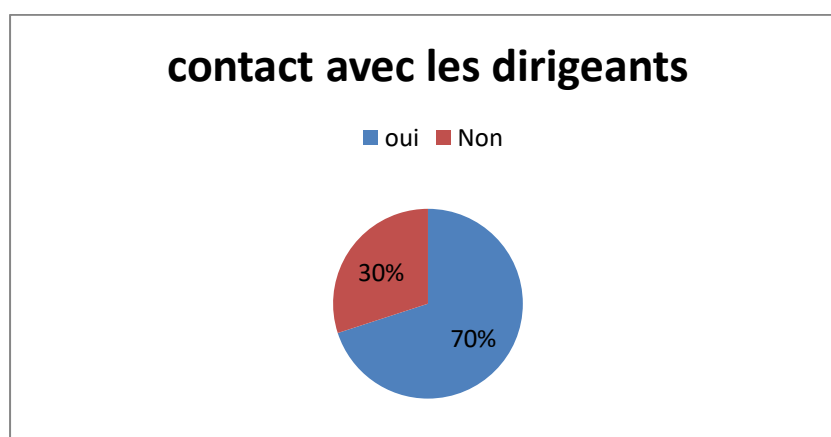
Les données de ce tableau montrent que la plupart des travailleurs ont jugé que la nature de la communication interne entre les services de collègue est très bonne. D'autres soit un pourcentage de 25% ont jugé que la nature de cette communication est moyenne. 15% des travailleurs l'ont jugé bonne. Cependant, 10% de l'échantillon ont jugé la nature de cette communication de mauvaise. Une communication interne efficace est un levier puissant pour la réussite d'une organisation.

Tableau 15 : Ton poste demande-t-il d'être en contact avec les dirigeants au sein de l'établissement ?

| Contact avec les dirigeants | Effectif | taux |
|------------------------------------|-----------------|-------------|
| oui | 14 | 70% |
| Non | 6 | 30% |
| Total | 20 | 100% |

Source : enquêté sur le terrain 2024

Figure n°18 : Contact avec les dirigeants.



Source : réalisé par nous même

Ce tableau montre que la majorité des travailleurs, soit un pourcentage de 70% ont affirmé que leur poste demande d'être en contact avec les dirigeants, contre 30% des

Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

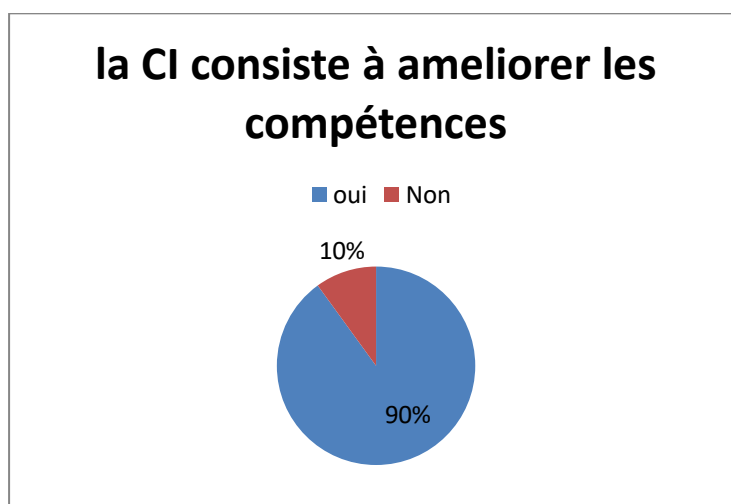
Travailleurs qui ont affirmé le contraire. On peut donc constater que chaque occupant du poste doit être en contact avec les dirigeants.

Tableau 16 : CI consiste à améliorer les compétences

| CI consiste à améliorer les compétences | Effectif | taux |
|---|----------|------|
| oui | 18 | 90% |
| Non | 2 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°19 : CI consiste à améliorer les compétences



Source : réalisé par nous même

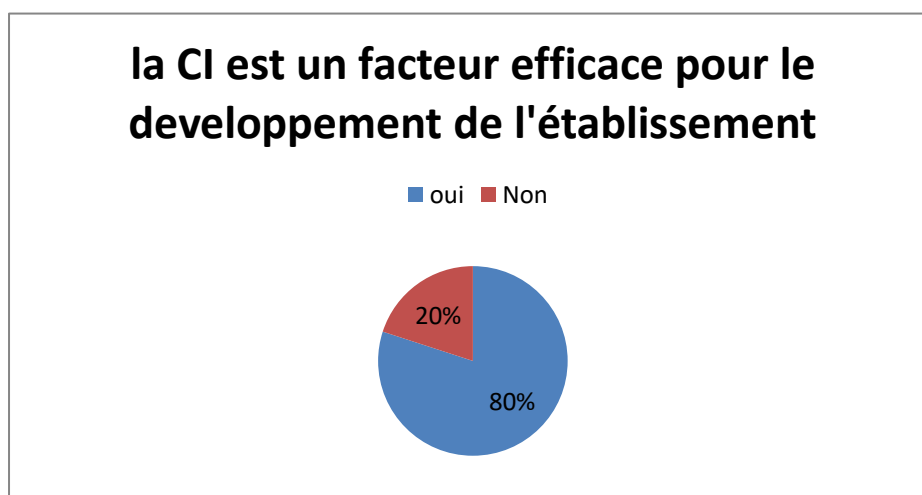
D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des travailleurs soit un pourcentage de 90% ont affirmé que la communication interne consiste à améliorer les compétences de l'établissement. On peut donc déduire que la communication est nécessaire pour améliorer les compétences des travailleurs, voici comment elle peut contribuer a cette amélioration : accès a l'information et partage de connaissance, formation et développement professionnel, culture de feedback, le travail d'équipe, la reconnaissance et la motivation.

Tableau 17 : La communication interne est-elle un facteur efficace pour le développement de l'établissement

| Avis | Effectif | taux |
|-------|----------|------|
| oui | 16 | 80% |
| Non | 4 | 20% |
| Total | 20 | 100% |

Source : enquêté sur le terrain 2024

Figure n°20 : la CI est facteur efficace pour le développement de l'établissement



Source : réalisé par nous même

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des travailleurs soit un pourcentage de 80% ont affirmé que la communication interne est un facteur efficace pour le développement de la DTA. On peut donc constater que la communication joue un rôle important dans le développement de l'Etablissement ce qui confirme notre première hypothèse de recherche.

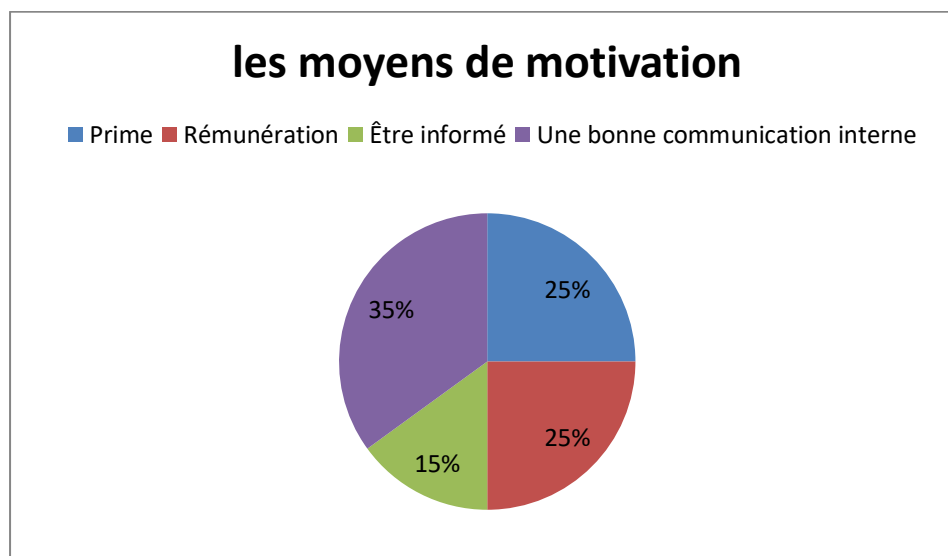
Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

Tableau 18 : Les moyens de motivations dans la DTA

| Réponse | Effectif | |
|---------------------------------|----------|------|
| Prime | 5 | 25% |
| Rémunération | 5 | 25% |
| Être informé | 3 | 15% |
| Une bonne communication interne | 7 | 35% |
| Total | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°21 : les moyens de motivations dans la DTA



Source : réalisé par nous même

Ces données montrent les moyens qui permettent aux salariés d'être motivés, d'abord on remarque que 35% des enquêtés confirment qu'une bonne communication interne est un moyen efficace de motivation, ensuite la rémunération et la prime, avec un taux de 25% pour chacun, puis être informé avec un taux de 15%.

Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

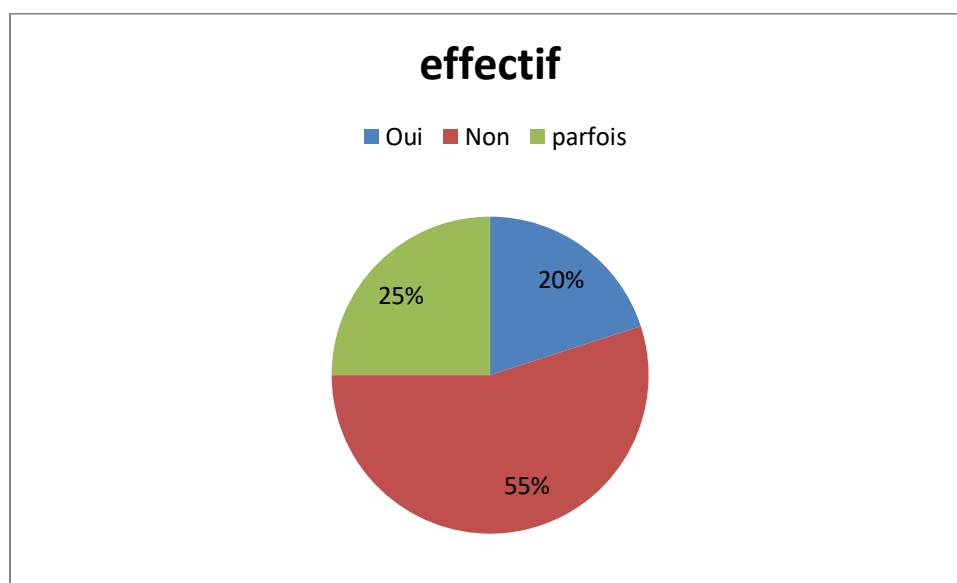
on analysons ces résultats, en remarque la concentration des enquêtés sur une bonne communication interne ce qui permet de dire qu'à partir de là, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse : la communication interne est un facteur de réussite de l'organisation et d'amélioration les relations de travail au sein de la DTA de Tizi-Ouzou.

Tableau 19 : la facilité de l'exécution des taches quotidienne

| | Effectif | Taux |
|----------------|-----------------|-------------|
| Oui | 4 | 20% |
| Non | 11 | 55% |
| parfois | 5 | 25% |
| Total | 20 | 100% |

source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°22 : la facilité de l'exécution des tâches quotidiennes



Source : réalisé par nous même

Les résultats de ce graphe montrent que 20% des sondés confirment qu'ils rencontrent des difficultés dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes et 55% répondent par « Non ».

Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

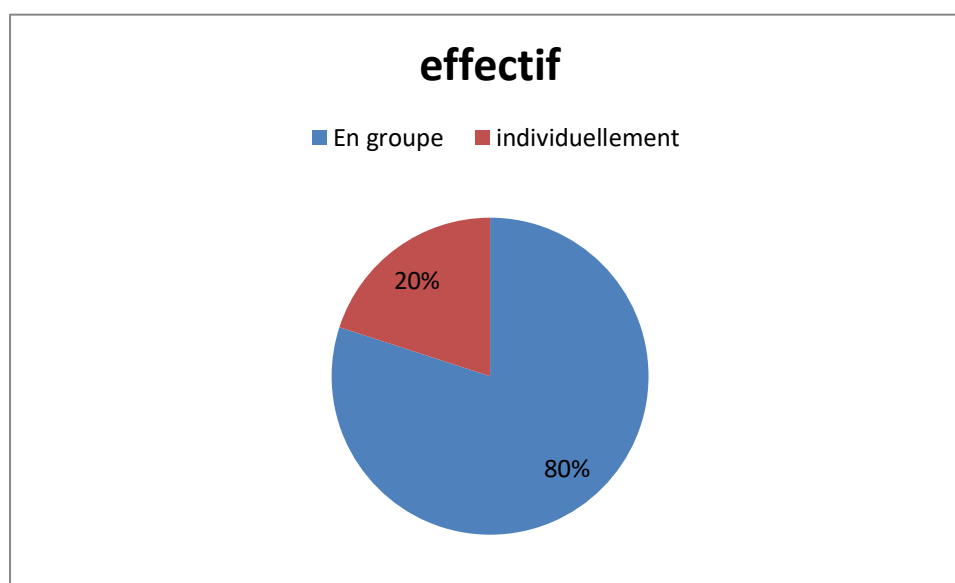
et cela est du à la bonne méthode d'organisation de travail. et 25% des sondés répondent par « Parfois » selon la charge du travail .

Tableau n° 20 : préférez-vous travailler en groupe ou individuellement.

| Avis | Effectif | Taux |
|-------------------------|-----------------|-------------|
| En groupe | 16 | 80% |
| individuellement | 4 | 20% |
| Total | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°23 : préférez-vous travailler en groupe ou individuellement



Source : réalisé par nous même

Les résultats obtenus révèlent que 80% des sondés préfèrent travailler en groupe par contre 20% qui souhaitent travailler individuellement On retient qu'une culture de participation et de partage existe déjà et renforce l'acquisition de nouvelles connaissances et meilleure prise de décision.

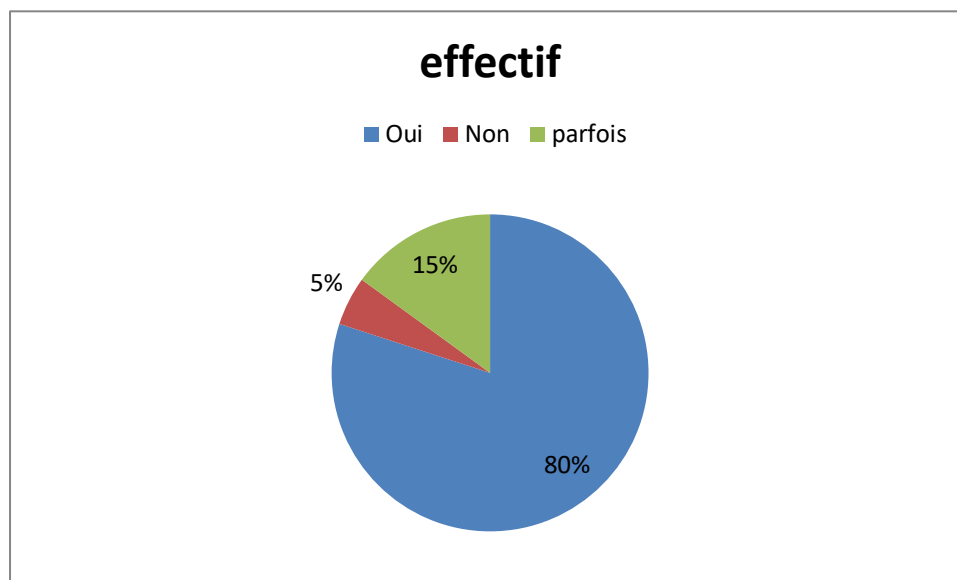
Chapitre III : Etude du rôle de la C I au sein de la DTA de Tizi-Ouzou

Tableau 21 : les échanges d'informations apportent une utilité et des solutions .

| Avis | Effectif | Taux |
|---------|----------|------|
| Oui | 16 | 80% |
| Non | 1 | 05% |
| parfois | 3 | 15% |
| Total | 20 | 100% |

Source : enquête sur le terrain 2024

Figure n°24 : les échanges d'informations apportent une utilité et des solutions.



Source : réalisé par nous même

La majorité de la population sondée reconferme l'utilité des informations acquises en échangeant avec un pourcentage de 80%, seulement 05% des échantillons disent que les échanges d'informations avec leurs collègues ne leur apportent pas des solutions à leurs problèmes et 15% répondent par parfois.

Conclusion

D'après les données statistiques de ce travail d'analyse issue de notre questionnaire. Il ressort que nos hypothèses sont confirmées d'après l'enquête effectuée sur le terrain auprès des salariés de l'établissement public DTA de Tizi-ouzou. Ils ont confirmé que la communication interne joue un rôle primordial dans l'accomplissement des tâches professionnelles et l'un des facteurs de la réussite de l'organisation car les salariés cherchent toujours à avoir plus d'information concernant leur travail et tout ce qui se passe à l'intérieur de l'établissement et pour les moyens écrits de communication interne qui sont adéquats à la majorité des salariés. Ces différents résultats nous montrent d'après la plupart des travailleurs que la communication interne est très importante au sein de la Direction de Tourisme et de l'Artisanat. En ce qui concerne nos deux hypothèses que nous avons émises au début de notre recherche « La communication interne joue un rôle primordial dans l'organisation » « La communication interne est l'un des facteurs de la réussite de l'organisation » sont confirmées à travers l'enquête que nous avons effectuée au sein de la Direction de Tourisme et de l'Artisanat.

Conclusion générale

Conclusion générale

D'après la recherche que nous avons établi afin de répondre à notre problématique, nous Avons constaté que la communication est un outil indispensable pour les organisations en général et particulièrement pour les établissements publics , pour ces dernières tout est relié à la communication à cause de la complexité du processus et les spécificités de service où l'organisation a besoin des moyens par lesquels convaincre, séduire ses clients et de créer un climat de confiance.

Il est également opportun de se concentrer sur la clarté et la simplicité de l'information à transmettre, le type de message doit être compréhensible par n'importe quel destinataire, c'est pourquoi la conception, la construction et le sens donné aux messages sont primordiaux lors de la naissance de ce dernier, le message est le lien qui unit deux interlocuteurs, d'où l'importance de sa perfection, la communication doit créer un contact qui, par la suite donnera lieu à un dialogue et ainsi à l'échange de plusieurs messages, la transmission du message doit donc être coordonnée est construite.

La communication dans l'organisation s'inscrit en deux types, d'une part, la communication externe qui a pour objet de diffuser une bonne image de l'organisation en vers son environnement externe, d'autre part, la communication interne, à pour objectif de transmettre des informations entre les collaborateurs et les salariés à l'interne de l'organisation.

La communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'organisation 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'organisation 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.

Tout au long de notre travail, on s'est intéressé à étudier le déroulement de la communication interne et sa place au sein de la Direction de Tourisme et de l'Artisanat de Tizi-Ouzou, on a confirmé que la communication interne est un facteur clé du succès et elle a un effet bénéfique, avantageux sur la motivation et la sensibilisation de ses salariés afin d'améliorer leur engagements durant le processus de mise en œuvre et pour faire face aux obstacles qui empêchent la circulation de l'information qui influe l'amélioration de la qualité des services.

Conclusion générale

Pour conclure, nous pouvons dire que la communication interne a une place primordiale et un impact vital dans la gestion de l'organisation, ses salariés et leur motivation et un avantage pour améliorer sa performance ainsi que la qualité de ses services.

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages

- ALAIN LABRUFFE, « Les méninges du management : GRH et communication interne », Abdelkrim BOUHAFS, « la communication dans l'entreprise », édition 4.06.5482, Alger,2014 .
- Bruno Joly, « la communication », édition Boek Université, Bruxelles, 2009.
- Caroline Kealezy, communicante canadienne, article en ligne sur le ERIC Bizot, Marie-Hélène Chimisanas . 2 eme édition 2016.
- CHARVIN F., MARHUENDA J.P., « Communication et entreprises », Editions Eyrolles, 1992.
- DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacque, « la communication interne stratégies et techniques DONUD »,3 ème édition ,2013.
- DEMONT-LUGOL Liliane, « communication des entreprise », 2ém édition, ARMAND COLIN, lexique 2002.
- DETRIE Philipe et BROYEZ Catherine, « la communication interne au service de management »2 eme édition, liaison, Paris ,2001.
- Diderot, écrivain, philosophe et encyclopédiste français des Lumières.
- ERIC Bizot, Marie-Hélène Chimisanas, Jean Piau, « **La Communication** », 2eme édition,édition DUNOD,Paris, 2012.
- Fadhila SAID MAHMOUCHE, « communiquer efficacement en interne » édition EL DAR OTHMANIA, 2011.
- Grawitz, Madeleine, «Lexique des sciences sociale » ,7 ème édition DALLOZ paris 2000.
- JÄGGiSussane, « communication et information, compétences de base en leadership », Zurich, 2011.
- J .Frendrevie et Findam, Mercator, 5ème Edition Dalloz 1996.
- Jean-Marie PERETTI, « gestion des ressources humaines » Edition VUIBERT, 5eme édition, 1996.
- Jean Piau, « **La Communication** », 2eme édition DUNOD, Paris, 2012.

Bibliographie

- Judith Lazar « la science de la communication », Edition Dahleb, 2^{ème} édition, 1993.

- Kolter Dubois, « Marketing management », éd Pearson, 11^{ème} édition, France, Paris 2005.

- LATHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de GRHLEXTENSO » Edition , 4^{ème} édition, Paris ,2010.

- LILIANE DEMONT-LUG, ALAIN KEMPF, MARTINE RAPIDEL, CHARLES SCIBETTA, « communication des MORAL Philippe, la communication interne d'entreprise », 2^e édition 2006.

- Michel ARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006.

- M. Thierry BOURNO, 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.

- Mohamed Meziane, « communication et les nouvelles techniques de l'information », Edition et Ayam édition 2000.

- MORAL Philippe, la communication interne d'entreprise, 4^e édition, Vuibert, 2009.

- NICOLE D'ALMEIDA et Thierry Libert, « la communication interne de L entreprise » 5^{ème} édition, Dunod Paris ,2007.

- OLIVESI Stéphane, « La communication selon Bourdieu. Jeu social et enjeux de société », Paris, L'Harmattan, Coll. « Communication et civilisation », 2005.

- P. Bloch et R.Habadou .entre marketing et management « la communication interne » ,Ed Demos .2003.

- Peretty JM « gestion des RH » 21^e édition Vuibert Paris ,2016.

- Philip KOTLER et all « marketing management », 14^{ème} édition, Pearson Paris, 2012.

- PHILIPPE Morel, « Communication d'entreprise-stratégie techniques, Studyrama » Pro, 2015

- Roger Mucchilli, dans son ouvrage intitulé « communication et réseaux de communication » EME, Paris, 1978.

- SHIMON L.DOLAN, ERIC Gosselin, et autres, « psychologie du travail et comportement organisationnel », 2^{ème} édition Gaëtan Morin, 3^{ème} trimestre 2002 .

Bibliographie

-Stephen Robbins, Mary Coulter, David DeCenzo, Isabelle Né « management l'essentiel des concepts et pratiques » édition PEARSON FRANCE, 10ème édition, Paris 2017 .

-West phalen Marie- Héléne, Thierry. Libaert, « Communicator, toute la communication de l'entreprise », 6ème édition, Dunod, Paris, 2012.

-YVES EMERY FRANCOIS GONIN « Dynamiser la gestion des ressources humaines », presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2000.

Mémoires

-KEBAILI Hayet, l'importance stratégique de la communication interne Université de Boumerdes, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion promotion 2011.

-KICHOU Djedjiga Mémoire de magister, « l'impact de la GRH sur la performance de l'entreprise » 2015.

- Nouridine AMAO Université Félix Houphoet et Boigny Abidjan Cote d'Ivoire-Master en sciences de l'information et de la communication 2018.

-Document interne de la Direction du tourisme et de l'artisanat de la wilaya de Tizi-Ouzou, 2024.

Site internet

<https://www.exoplatform.com/blog/fr/mesurer-lefficacite-de-votre-communication-interne>

<Http://foad.moc.auf.pdf>, Gestion des ressources humaines. GRH-FOAD-MOOC.

www.rapport-gratuit.com , la communication-interne pdf

<https://news.madmagz.agency/les-objectifs-de-la-communication-interne-en-entreprise>

<https://jamespot.com/blog/communication-interne>.

www.univ-tlemcen.dz, mémoire.

<http://www.recruteurs.apec.fr/delia/OptimiserVosRecrutements/Dossier/ApecViewArchivedDetails/currentT>

Office des publications Universitaires ; Algérie 03/2014

<https://comin.madmagz.news/specificites-communication-interne-public> Crozier est un

Bibliographie

sociologue des organisations et s'est intéressé à la question du pouvoir dans les organisations.

<https://www.bizneo.com/blog/fr/communication-interne> consulter le 29-04-2024

<https://www.comptanoo.fr/ressources-humaines-gestion/limportance-de-la-communication-interne>

Gestion des ressources humaines- intro.pdf.

FAO, « Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia.

Annexes

Annexe n°01 :

Questionnaire

Thème : le rôle de la communication interne dans un établissement public

Madame, Monsieur : Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle, nous tenons à collecter un ensemble d'informations sur **le rôle de la communication interne dans un établissement public**, Nous vous serons gré de bien vouloir renseigner ce questionnaire afin de nous permettre d'avancer dans notre recherche. Nous vous remercions pour votre collaboration.

Partie 1 : données personnelles.

1-Êtes-vous ?

- Homme

-Femme

2-A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

-Entre 25-35ans

-Entre 35-45ans

-Plus de 45ans

3- Combien avez-vous d'ancienneté ?

-De 01 à 05 ans

-De5 à 10 ans

-Plus de 10 ans

4- Quel est votre niveau d'instruction ?

-Primaire

-Moyen

-Secondaire

-Universitaire

5- Statut du salarié (fonctionnaire) :

-Titulaire

-Contractuel

Annexes

Partie 2 : le rôle de la communication interne et l'information

6- Comment se fait la transmission de l'information au niveau de votre organisme ?

-La hiérarchie

- les collègues

Expliquez votre réponse

.....

7- Comment estimez-vous votre relation avec vos collègues ?

-Professionnelle

-non professionnelles

A votre avis quelles sont les conséquences ?.....

.....

8- Quels sont les outils mis en œuvre pour faire circuler l'information ?

- Ecrits

-Oraux

-L'audiovisuel et électronique

A votre avis quel est le meilleur outil ?

Argumentez votre réponse

.....

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

-face à face

-Réunion

-L'affichage

Annexes

-Courrier écrit

-Note de service

-Téléphone

-Messagerie

-Intranet

-Internet

10-Comment voyez-vous la communication interne au sein de votre organisme ?

-Très bonne.

-Bonne.

-Moyenne

-Mauvaise.

Argumentez votre réponse

11-votre poste demande-t-il d'être en contact avec les dirigeants au sein de l'établissement ?

Oui

Non

Expliquez

12-La communication interne consiste à améliorer les compétences des fonctionnaires (salariés) ?

Oui

Non

Argumentez votre réponse

13-La communication interne est-elle un facteur efficace pour le déroulement de l'établissement ?

Oui

Non

Annexes

Argumentez votre réponse
.....

14. Quels sont les moyens de motivation dans votre organisme ?

-la Prime

-la Rémunération

- Être informé

- Une bonne communication interne

15-Rencontrez-vous des difficultés dans la réalisation de vos tâches quotidiennes ?

Oui non parfois

16) préférez-vous travailler ?

En groupe

Individuellement

Argumentez votre réponse
.....

17) les échanges d'informations que vous partagez avec vos collègues, vous apportent une utilité et solutions à vos problèmes que vous rencontrez dans la réalisation de vos tâches quotidiennes ?

Oui

Non

Parfois

MERCI POUR VOTRE CONTRIBUTION

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale2

Chapitre I : aperçu général sur la GRH et la communication globale

Introduction.....7

Section 1 : Aperçu général sur la gestion des ressources humaines8

Définition de la GRH 9

Historique de la GRH 9

L'école classique 9

Le mouvement de gestion scientifique (le taylorisme) 9

Le mouvement d'administration scientifique (le fayolisme) 9

La bureaucratie Wébérienne 10

L'école des relations humaines 12

Les travaux d'Elton Mayo..... 12

La pyramide des besoins D'Abraham MASLOW..... 13

DOUGLAS MC GREGOR et la théorie XY 14

Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs 14

Instaurer le management participatif au sein d'une organisation 15

Approches contractuelles 16

Les objectifs de la GRH..... 17

Les politiques de ressources humaines 18

Les politiques d'emploi 18

Les politiques de rémunération 18

Les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail 19

La politique formation 19

La politique d'implication 19

La politique des relations professionnelles 19

1-6--7 La politique d'activités sociales et culturelles..... 19

1-6-8 La politique l'information et communication..... 19

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 1-7 Rattachement de la communication à la fonction des ressources humaines | 20 |
| Section 2 : la communication globale | 21 |
| Historique et évolution de la communication globale..... | 21 |
| Evolution du concept de la communication | 22 |
| Définition de la communication globale | 23 |
| 2-3.1 Les éléments de la communication | 23 |
| 2-3-1. 1.Le message..... | 23 |
| 2-3-1.2. L`émetteur..... | 24 |
| 2-3-1.3 .Le récepteur..... | 24 |
| 2-3-1.14. Le canal..... | 24 |
| 2-3-1.5. Le codage..... | 24 |
| 2-3-1.6. Le décodage | 24 |
| 2-3-1.7. Le bruit | 24 |
| 2-3-1.8.Le feed-back ou rétroaction | 25 |
| Les différents types de la communication | 26 |
| 2-4 -1. La stratégie externe | 26 |
| 2-4-1-1 La communication commerciale..... | 26 |
| 2-4-1-2. La communication produit | 26 |
| 2-4-1-3. La communication de marque | 26 |
| 2-4-1-4. Communication institutionnelle | 27 |
| 2-4-1-5. Communication de crise..... | 27 |
| La stratégie interne..... | 27 |
| Communication institutionnelle | 27 |
| 2-4-2-2. Communication de crise..... | 27 |
| 2-4-2-3. Communication sociale | 27 |
| 2-5. Distinction entre la communication interne et externe de l`entreprise..... | 28 |
| 2- 6 Les dimensions de la communication | 29 |
| : Dimension structurelle | 29 |
| : Dimension décisionnelle | 30 |
| : Dimension psychologique | 30 |
| : Dimension sociale | 30 |
| Conclusion | 31 |

Table des matières

Chapitre II : La communication interne et l'efficacité de l'organisation

| | |
|--|-----------|
| Introduction..... | 33 |
| Section 1 : La communication interne | 34 |
| 1-1-Historique de la communication interne..... | 34 |
| Définitions et les objectifs de la communication interne | 35 |
| Définitions | 35 |
| Selon Nicole D'Almeida et Thierry Libert | 35 |
| Selon Laetitia Lethielleux..... | 35 |
| Selon Decaudin Jean-Marc, Igalens Jacques | 35 |
| Objectif de la communication interne | 36 |
| Informers les collaborateurs | 36 |
| Préparer et accompagner le changement | 36 |
| Diffuser la culture de l'entreprise et ses valeurs..... | 36 |
| Motiver les salariés | 37 |
| Contribuer à la reconnaissance au travail | 37 |
| Améliorer l'expérience des employés..... | 38 |
| Engager les salariés | 38 |
| Les formes de la communication interne | 38 |
| La communication descendante (hiérarchique..... | 39 |
| La communication ascendante (salariale)..... | 40 |
| La communication transversale (latérale)..... | 41 |
| Les moyens de la communication | 42 |
| Les moyens écrits | 42 |
| Le journal d'entreprise | 42 |
| La boîte à idées | 43 |
| Les panneaux d'affichage..... | 43 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Les notes flash | 43 |
| La note de service | 43 |
| La revue de presse..... | 44 |
| Le compte rendu de réunion | 44 |
| Le livret d'accueil | 44 |
| La documentation..... | 45 |
| Les moyens oraux..... | 45 |
| Les réunions..... | 45 |
| Les entretiens | 45 |
| La conférence | 46 |
| Le séminaire | 46 |
| Les moyens électroniques..... | 46 |
| Le journal électronique..... | 46 |
| L'internet | 46 |
| L'intranet | 47 |
| Les messageries électroniques..... | 47 |
| La téléconférence | 47 |
| Section2 : Le rôle de la communication interne dans l'efficacité de l'organisation | 48 |
| 2-1 Les fonctions et les acteurs de la communication interne | 48 |
| Les fonctions et les acteurs de la communication interne..... | 48 |
| Les fonctions de la communication interne..... | 48 |
| La fonction Logistique (la circulation de l'information)..... | 48 |
| La fonction managériale..... | 48 |
| La fonction économique..... | 49 |
| La fonction sociale : entreprise-personnel | 49 |
| Les acteurs de la communication interne | 49 |
| Le responsable de la communication interne | 49 |
| Les cadres hiérarchiques | 51 |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 2.1.2.3 L'ensemble des salariés | 51 |
| 2-2-le rôle de la communication interne dans l'organisation | 51 |
| les limites et obstacles de la communication interne..... | 52 |
| Limites en général..... | 53 |
| Limites Individuelles..... | 54 |
| Limites Sémantique..... | 55 |
| Limites Organisationnelles | 55 |
| les mesures d'efficacité de la communication interne dans les organisations | 58 |
| 2-5. l'importance de la communication interne et l'efficacité de l'organisation..... | 62 |
| La place et l'avantage de la communication interne | 62 |
| La place de la communication interne | 62 |
| 2-5-1-2-Avantage de la communication interne | 62 |
| Les clés d'une stratégie de communication efficace pour une organisation | 63 |
| 2-6.Importance de la CI sur la productivité..... | 64 |
| Conclusion | 66 |

Chapitre III : Etude du rôle de la communication interne au sein de la DTA de Tizi ousou

| | |
|---|-----------|
| Introduction..... | 68 |
| Section 01:Présentation de l'organisme d'accueil..... | 69 |
| 1.1. Historique..... | 69 |
| 1.2. Organigramme de la direction de tourisme et de l'artisanat | |
| Missions de la Direction du Tourisme et de l'Artisanat..... | 71 |
| En matière du Tourisme | 71 |
| En matière de l'Artisanat..... | 72 |
| Activités du secteur..... | 73 |
| Le service du tourisme | 73 |
| Le service de l'artisanat | 74 |
| Activités de bureau de suivi et du contrôle | 74 |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Section 2 : Analyse et interprétation des résultats | 75 |
| Présentation de la méthode de recherche | 75 |
| La méthode | 75 |
| La technique..... | 75 |
| La pré- enquête | 75 |
| Le questionnaire..... | 76 |
| La population d'étude..... | 76 |
| L'échantillon..... | 76 |
| Présentation, analyse et interprétation des résultats du questionnaire | 76 |
| Conclusion | 96 |
| Conclusion Générale..... | 98 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |
| Table des matières | |

Table des matières

Résumé

Notre travail consiste à démontrer que la communication interne est un élément clé de la réussite d'une organisation, elle joue un rôle capital dans l'efficacité du processus organisationnel.

Notre objectif est de savoir si la DTA de tizi-ouzou porte vraiment attention à la communication interne, et aussi de découvrir les moyens de la communication interne utilisés et d'acquérir de nouvelles connaissances. La communication interne est un outil de gestion efficace des ressources humaines, et de la réussite aux seins des organisations.

Une communication interne solide est essentiel pour la réussite organisationnel elle améliore l'efficacité, la productivité et la satisfaction des employés, tout en permettant à l'organisation de rester agile et innovante dans un environnement en constante évolution.

Mots clefs : communication, communication interne. GRH, organisation

Summary

Our work consists of demonstrating that internal communication is a key element of the success of an organization, it plays a capital role in the effectiveness of the organizational process.

Our objective is to find out if the Tizi-Ouzou DTA really pays attention to internal communication, and also to discover the means of internal communication used and to acquire new knowledge. Internal communication is a tool for effective management of human resources and success within organizations.

Strong internal communication is essential for organizational success; it improves efficiency, productivity and employee satisfaction, while allowing the organization to remain agile and innovative in a constantly changing environment.

Key words: communication, internal communication. HRM, organization