

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTERE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES GESTION



Mémoire de Fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

**Communication interne : outil de Gestion des
Ressources Humaines**

Cas : Entreprise Touristique de Kabylie

Réaliser par :

SI FODIL THILELI

CHOUBANE WISSAM

Dirigé par :

Mr. KHAZNADJI MOHAMMED

Membres de jury :

Président : ZERKHEFAOUI LYES (MCA)

Examinatrice : FERRAT MASSILVA (MA)

Rapporteur : KHAZNADJI MOHAMMED

Promotion : 2023-2024

Remerciements

Nous tenons à remercier premièrement le bon Dieu tout puissant de nous avoir donné la santé, le courage, la chance et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Nos sincères remerciements à :

- ✚ Monsieur KHAZENADJI MOHAMMED pour nous avoir encadrés tout au long de ce travail, notamment pour la confiance, les conseils que vous nous avez accordés

- ✚ Monsieur AIBOUD MOUSTAPHA et madame BERROUANE NASSIMA nos encadreurs à l'entreprise touristique de Kabylie, qui nous a très bien accueilli et accompagner durant la période de notre stage pratique au sein de l'entreprise

- ✚ Nous tenons aussi à remercier les membres du jury pour avoir accepté d'examiner ce travail

- ✚ Enfin, nous tenons à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.



Dédicace

je dédié ce modeste travail à tous ce qui me sont chère

A l'être le plus cher de ma vie, ma mère HAYETTE

A toi mon père HAKIM, tu es toujours à mes côtés pour me soutenir et m'encourager. Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection

A mes chères frères HEMZA et RAYEN

A mes grands-parents AHMED ET DAHBIA

A mon soutien moral et source de ma joie, mon mari MEZIANE ainsi qu'à toute sa famille plus particulièrement à ces parents que j'adore

A mon beau-frère SYFAX, à mes chères belles sœurs LINDA et DIHIA, ses enfants et son mari

A ma chère binôme THILELI

A toute ma famille, mes proches, mes amis et à toute personne que j'aime

Puisse dieux vous donne de santé, bonheur, courage et réussite

WISSEM



Dédicace

A ma chère maman et mon cher papa

Qui ont été toujours à mes côtés et m'ont toujours soutenu tout au long de ces longues années d'études

A mes chers frères

ASSALAS, TAKFARINAS et ISLEM

A mes très chères sœurs

Malak et Elina

A ma chère binôme WISSEM

Pour sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet

A toute ma famille, mes proches, mes amis et à toute personne que j'aime

THILELI

Liste des abréviations

GRH	Gestion des Ressources Humaine
RH	Ressource Humaine
DRH	Directeur des Ressources Humaine
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
RRH	Responsable Ressources Humaine
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
ETK	Entreprise Touristique de Kabylie
EPL	Entreprise Publique Locale
O.M. T	Organisation Mondiale du Tourisme
EPE	Entreprise Publique Economique
HPRC	Holding Public Régional Centre
AGEX	Assemblée Générale Extraordinaire
SGPRC	Société de Gestion de participation Région centre
HTT	Hôtellerie, Tourisme et Thermalisme
SGT	Statut Générale du Travail
S.H. W	Société hôtelière de Wilaya
EPE	Entreprise touristique économique
SPA	Société par action

Liste des illustrations

Liste des figures

Figure 1:Cible de la communication d'entreprise.....	9
Figure 2: Distinction entre communication interne et communication externe.....	10
Figure 3:Processus de la communication interne.....	12
Figure 4: Communication descendante.....	14
Figure 5: Communication ascendante.....	16
Figure 6: Communication transversale.....	17
Figure 7: Objectifs opérationnels de la communication interne.....	26
Figure 8: Facteurs pouvant freiner la communication interne.....	33
Figure 9: Evolution de la GRH.....	39
Figure 10: Evolution de la GRH en Algerie.....	41
Figure 11: Processus d'évaluation.....	44
Figure 12: Démarche de la GPEC.....	46
Figure 13: Processus de recrutement.....	48
Figure 14: Rattachement à la direction DRH.....	52
Figure 15: Coexistence de la communication interne et externe.....	53
Figure 16: Grande direction de la communication globale.....	54
Figure 17: Implication de la communication interne.....	56
Figure 18: Organigramme L'EPE/Entreprise Touristique de Kabylie/ SPA.....	65
Figure 19: Organigramme de l'entreprise.....	67
Figure 20: Organigramme de l'unité.....	69
Figure 21: Evolutions des effectifs de l'ETK.....	71
Figure 22:Importance de la communication interne.....	73
Figure 23: Type de communication interne.....	74
Figure 24: Outils de communication.....	75
Figure 25: Transmission de l'information.....	76
Figure 26: Renforcement de l'engagement des employes.....	77
Figure 27: Bon fonctionnement de l'entreprise.....	78

Liste des Tableaux

Tableau 1: Tableau de bord.....	28
Tableau 2:Étapes de contrôle de communication.....	30
Tableau 3: Evolution des effectifs.....	70
Tableau 4: Importance de la communication interne	73
Tableau 5: Types de communication interne	74
Tableau 6: Outils de communication interne	75
Tableau 7: Transmission de l'information	76
Tableau 8: Renforcement de l'engagement	77
Tableau 9 : Bon fonctionnement	78

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Communication interne, un pilier essentiel des organisations	5
Section 1 : Eléments théoriques de la communication interne	6
Section 2 : Fonctionnement de la communication interne.....	18
Section 3 : Maitrise de la communication interne	24
Chapitre II : Communication interne au service de la GRH.....	35
Section 1 : Quelques élément théoriques sur la GRH	36
Section 2 : Place de la communication interne au sein de l’entreprise	52
Section 3 : communication interne et la GRH.....	54
Chapitre III : Communication interne au sien de l’entreprise touristique de Kabylie (ETK)	60
Section 1 : Présentation de l’entreprise ETK	60
Section 2 : Présentation de la méthodologie et des resultats	72
Section 3 : Analyse des résultats de l’enquête et recommandations	79
Conclusion générale	84

Introduction générale

Introduction générale

Parler des ressources humaines, c'est considéré que les hommes ont des ressources, non pas comme des ressources. La mission de management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. Il s'agit d'intégrer la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. (Peretti, Gestion des ressources humaines 21^e édition , 2013, p. 1) \

À la tête de service ressources humaines, le directeur des ressources humaines DRH joue un rôle essentiel, il s'agit d'un gestionnaire qui aide à relever les défis, à s'adapter à son environnement en planifiant, organisant et contrôlant les ressources humaines pour répondre aux besoins des entreprise en termes de qualité, quantité et rendement aussi, et donc il est la cheville ouvrière du développement qui motive, implique et engage les salariés.

Ainsi, la gestion des ressources humaines (GRH) occupe une place centrale au sein des organisations, façonnant le succès et la cohésion de celles-ci. Englobe un éventail d'activités, telle que le recrutement, la sélection, la rémunération, la communication, etc. (François & Jean, 2000, p. 18)

Aujourd'hui, les entreprises ont besoin d'hommes, et non seulement de spécialistes ou d'unités de production, ces hommes doivent travailler ensemble, et assurer aussi bien que possible les rôles Qu'elle leur sont confiés. Le modèle systémique représente l'entreprise comme un lieu caractérisé par « le plaisir d'agir » et le « plaisir d'agir ensemble » (Noureddine & Claude, Communication et entreprise, les hommes, les machines, l'environnement , 2003, pp. 7-8)

C'est notamment le cas pour la communication interne qui se trouve généralement sous la responsabilité de plusieurs entités telle que la direction, le service de communication et les ressources humaines.

La communication interne, en tant que composante essentielle de la gestion des ressources humaines (GRH) facilite le partage d'information au sein de l'entreprise, favorise ainsi la collaboration, la motivation des employés et la réalisation des objectifs organisationnels.

En effet, la communication fait partie intégrante la fonction ressource humaine. Cette dernière prend une place très importante au sein de l'entreprise dans les échanges et le partage entre les équipes. Elle permet de diffuser les informations aux collaborateurs, de les informer sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, le marché et favorise ainsi la motivation et la mobilisation des salariés en donnant un sens à leur travail et en suscitant un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

La communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise mais également un capital qui renforce sa performance et sa cohésion. Elle est la source d'efficacité qui permet de créer une culture d'entreprise forte en réunissant les salariés autour des mêmes valeurs et en fournissant des informations claires et utiles.

La communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur... (Jean-Marc & Jacques, 2017)

Dans cet ordre d'idées, nous voulons effectuer une recherche sur l'importance de communication au sein des organisations notamment sur le service de ressources humaines pour comprendre l'utilité de communication interne dans la gestion des ressources humaines

Autrement dit la problématique de ce présent mémoire s'exprime par la question suivante :

Comment la communication interne peut-elle être utilisée comme outil de gestion efficace des ressources humaines pour mobiliser les employés au sien de l'entreprise ?

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

- ✓ Quel est l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise ?
- ✓ Quels sont les différents types de communication interne et leurs impacts sur la mobilisation et la fidélisation des collaborateurs ?
- ✓ Quels sont les outils disponibles pour rendre la communication interne facile et transparente ?
- ✓ Comment l'entreprise touristique de Kabylie (ETK) utilise-t-elle la communication interne pour renforcer l'engagement des salariés ?

Hypothèse 1 : En améliorant la communication interne, les RH d'ETK peuvent augmenter l'engagement et la fidélité des collaborateurs

Hypothèse 2 : Une communication interne, claire et transparente permet aux employés de mieux comprendre les objectifs de l'organisation

Choix du thème

Le choix de notre sujet de recherche peut être justifié par les raisons suivantes :

- ✓ Connaitre le rôle de la communication interne dans la mobilisation des employés
- ✓ Déterminer l'objectif de la communication interne dans l'entreprise ETK
- ✓ Acquérir et développer nos connaissances sur la communication dans l'entreprise.
- ✓ Acquérir des compétences sur le lieu de travail et avoir une expérience professionnelle dans le domaine des RH et de la communication interne

Objectifs de recherche :

Ce mémoire vise à apporter une contribution originale et pratique à la recherche sur la communication interne et la GRH. Il permet de :

- ✓ Déterminer l'effet de la communication interne sur la mobilisation et la fidélisation des collaborateurs.
- ✓ Découvrir les meilleures pratiques en matière de communication interne identifiées par l'entreprise touristique de Kabylie ETK
- ✓ Proposer des recommandations pour améliorer l'efficacité de la communication interne au sein des organisations

Méthodologie :

Pour répondre à notre problématique, nous avons établi dans un premier moment une recherche documentaire (ouvrages, sites web, mémoires) pour cerner la question de la communication interne au sein de l'entreprise d'un point de vue théorique.

Dans un second moment, nous avons réalisé une enquête au niveau de l'entreprise ETK afin d'illustrer notre problématique à travers un cas pratique.

Le plan de notre travail se présente comme suit :

Le premier chapitre définit la communication interne, ses objectifs, ses types, ses fonctions, ses outils et la maîtrise de la communication interne.

Le deuxième chapitre explore le rôle de la communication interne en tant qu'outil de GRH,

Le troisième chapitre présente l'entreprise touristique ETK et analyse ses pratiques de communication interne.

**Chapitre I : Communication interne, un
pilier essentiel des organisations**

Chapitre I : Communication interne, un pilier essentiel des organisations

La communication interne est considérée comme un outil essentiel de bon fonctionnement des organisations. Elle joue un rôle important dans la transmission des informations, ce qui permet aux employés de mieux comprendre les objectifs de l'entreprise et renforce leur motivation et leur engagement.

De plus une communication efficace crée un climat de travail productif, une forte culture d'entreprise et un sentiment d'appartenance.

Ce premier chapitre met en lumière les aspects fondamentaux de la communication interne. Pour ce faire, nous organisons ce chapitre en trois sections, chacune explore les éléments essentiels de la communication interne.

La première section porte sur, les éléments théoriques de la communication interne. Ensuite, la deuxième section aborde le fonctionnement de la communication interne. Enfin, la dernière section concentre sur sa maîtrise.

Section 1 : Eléments théoriques de la communication interne

Une bonne communication interne est essentielle à la réussite de toute organisation. Elle contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques et à la performance globale des organisations.

Nous commençons cette section par l'historique de la communication interne, puis nous abordons quelques définitions des concepts liés à notre sujet d'étude, ses différents types et ses finalités.

1.1. Historique de la communication interne

L'évolution de la communication interne marquée par plusieurs étapes significatives, a évolué en parallèle avec les transformations des organisations.

- En 1920 :

Au début du XX^e on commence à prendre en compte des facteurs humains et de son bien-être au travail, les organisations ne doivent pas se baser uniquement sur une logique de production.

- Dans les années 1950 :

On commence à accorder plus d'importance pour l'individu et ses relations au sein de l'organisation.

- Au cours des années 1970 :

Les directions de la communication apparaissent dans les entreprises et que l'importance décisive des cibles et de leur interdépendance est prise en considération. (Adrien, 2016-2017)

- Durant les années 80 :

La communication interne n'est plus un système classique unilatéral composé d'émetteurs et de récepteurs mais bien un système interactionnel. La communication interne a toujours été utilisée pour atteindre certains buts. (Adrien, 2016-2017)

- Depuis les années 90 :

La naissance de nouveaux modèles organisationnels, la communication interne et la communication managériale ont tendance à fusionner ou du moins à converger (Adrien, 2016-2017)

1.2. Définition de la communication interne

Avant de définir la communication interne, nous commençons d'abord par la définition de la notion de communication ainsi que la communication des entreprises. Ensuite nous abordons la définition de la communication interne. Dans le but d'obtenir une idée compréhensible de notre sujet d'étude

1.2.1. Définition de la communication

Communiquer vient du mot latin *communicare* qui veut dire « être en relation, créer des liens ». Dans les organisations, la communication s'applique au processus qui nous fait entrer en relation avec des collègues, des supérieurs et des subordonnés et partager avec eux un sens commun. (LECLERC & QUIMPER, 2003, p. 374)

La communication peut être définie comme la transmission d'un message d'un endroit à un autre. Ce processus peut alors s'énoncer simplement et se représenter graphiquement clairement. Il repose sur la mise en relation d'un émetteur et d'un destinataire. (Jean-Claude, 2008, p. 3)

La communication s'agit d'un ensemble des moyens et techniques permettant à la diffusion d'un message auprès d'une certaine. (BALLE, 2006, p. 82)

1.2.2. Définition de la communication des entreprises

La communication des entreprises peut être définie comme la production d'information sur le milieu interne et externe d'une entreprise. (D'ALMEIDA & LIBAERT, la communication interne de l'entreprise, 2007, p. 9)

Marie-Hélène affirme que « La communication d'entreprise : elle s'inscrit dans une trajectoire globale. Sa mission : positionner l'entreprise, lui donner une personnalité reconnaissable par tous ses publics, et une identité distincte de la concurrence. La communication d'entreprise définit ce que « nous » sommes (« nous » = l'entreprise) par rapport à ce qu'ils sont (« ils » = les autres firmes du secteur). » (Marie-Hélène, 1989).

La communication d'une entreprise définit son territoire de communication et assurer la cohérence des messages, qu'ils soient externes ou en interne, ainsi que leur efficacité.

Elle nécessite une démarche rigoureuse et une mise en œuvre exemplaire. (Eric, Marie-Hélène, & piau, 2016)

La communication d'une entreprise englobe quatre cibles :

❖ **Cibles commerciales**

Comprends les clients actuels et potentiel, distributeurs et prescripteurs, il s'agit de communiquer sur les offre et opportunité de l'entreprise.

❖ **Cibles institutionnelles**

Regroupent les élus, pouvoirs publics et citoyens, relais d'opinion, il s'agit de communiquer les actions de l'entreprise et son impact sur la société et à renforcer sa réputation au niveau sociétal.

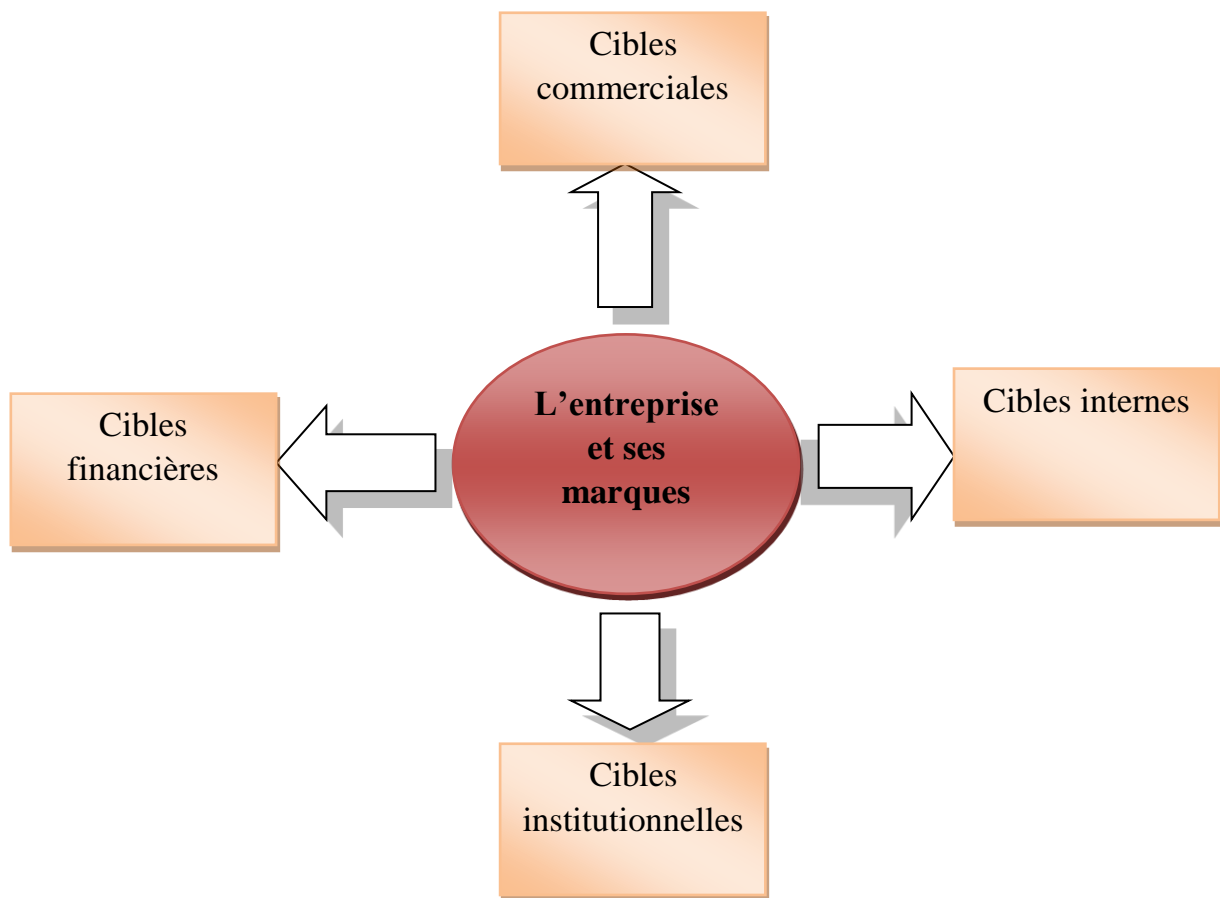
❖ **Cibles financières**

Incluant les actionnaires, banquiers, analystes financiers et prescripteurs de l'entreprise vise à les informer avec transparence et précision des données financière de l'entreprise.

❖ **Cibles interne**

Ce sont les salariés et futures salariés de l'entreprise, il s'agit de les informer les nouvelles décisions de l'entreprise, les impliquer, les motiver et renforcer leur engagement. (Marie-Hélène, 1989)

Figure 1: Cible de la communication d'entreprise

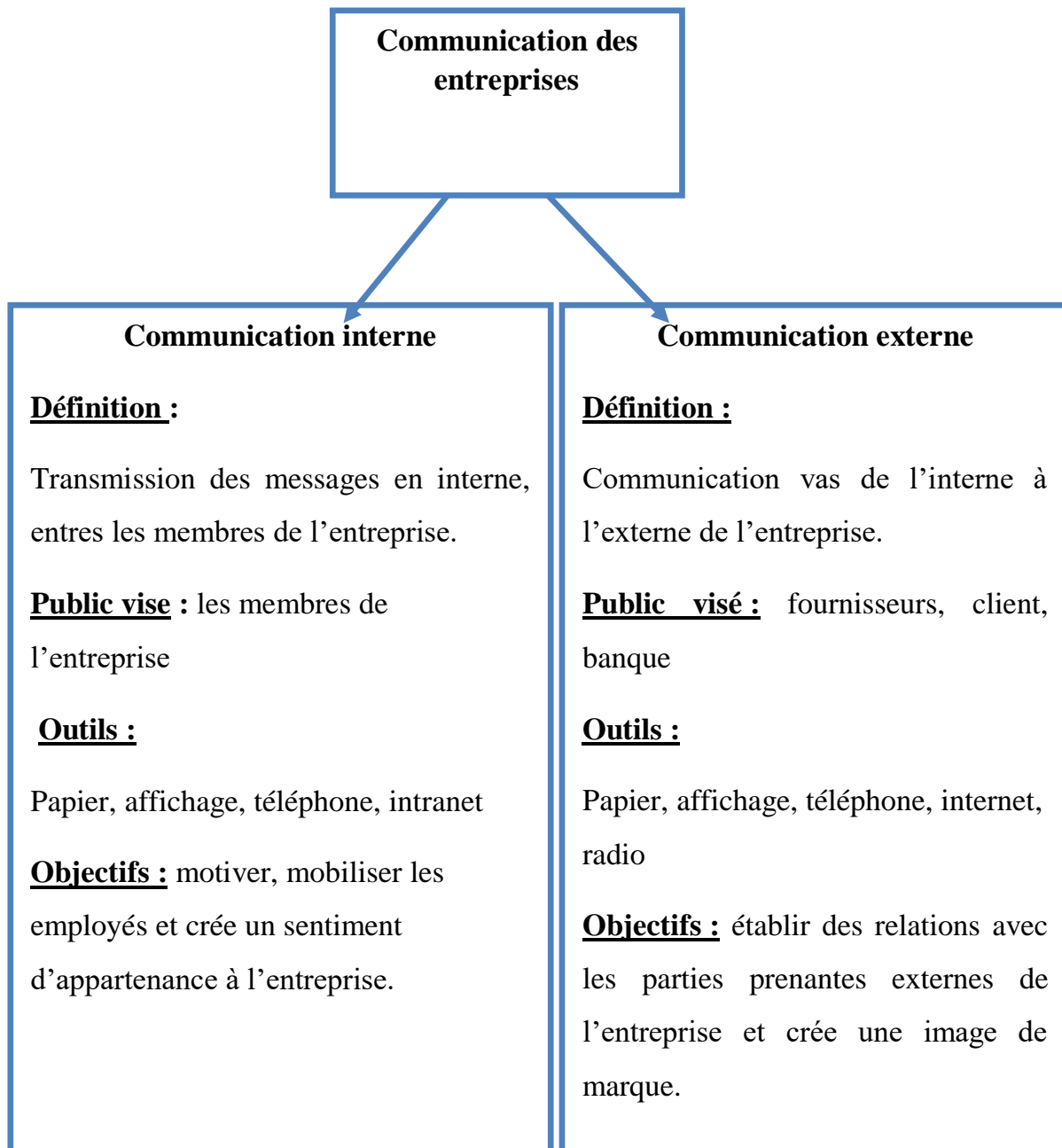


Source : (Eric, Marie-Hélène, & piau, 2016, p. 2)

1.2.3. Distinction entre communication interne et communication externe :

Nous déterminons les points qui différencient la communication interne de la communication externe dans la figure suivante :

Figure 2: Distinction entre communication interne et communication externe



Source : élaborer par nous-même

1.2.4. Définition de la communication interne

La communication interne c'est l'ensemble des échanges et des interactions qui se produisent entre différent membre au sein de l'organisation.

DUSTEREMR Claude propose que la communication interne « se réfère aussi de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, une action volontaire au sein de l'entreprise, la gestion d'information et dans sa version la plus élaborée la recherche de consensus autour de ce qu'on appelle la culture d'entreprise ». (Claudine, 2002, p. 9)

Selon Laëtitia LETHILELEUX, « 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, voire délocaliser, les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la dégradation et les salaires. Elle se place au cœur du processus de cohésion ». (Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines 3^{em} édition, 2009)

Pour Thierry LIBAERT et Nicole d'Almeida La communication interne peut être définie « comme une déclinaison de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis ». (D'ALMEIDA & LIBAERT, La communication interne des entreprises 7^{em} édition , 2014)

Les théories des organisations également définissent la communication interne et éclairent comment est mise en pratique dans le contexte organisationnel :

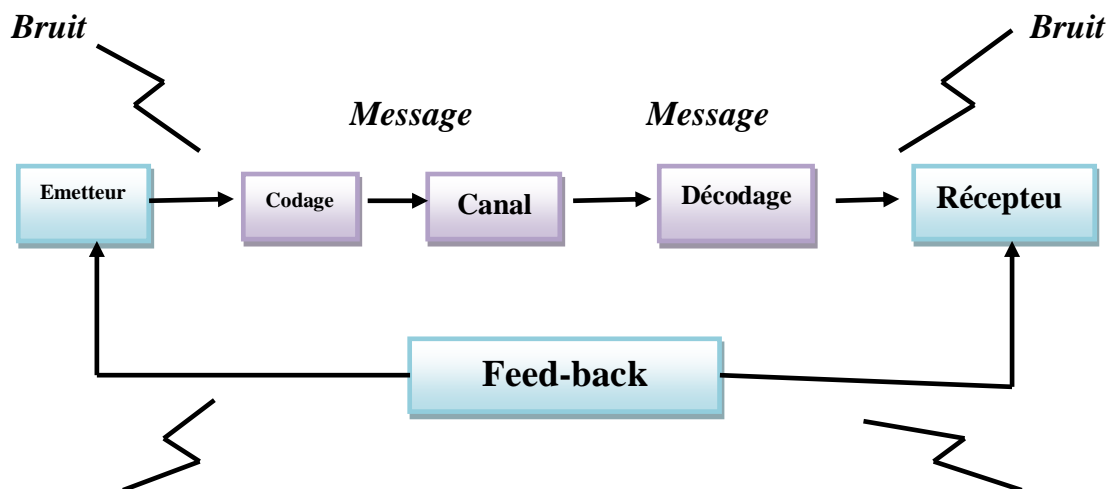
- Pour les théoriciens classiques (Taylor, Fayol) La communication interne est vue comme un processus de transmission descendant des informations opératoire (règles, procédures) en vue de permettre un accomplissement optimal des tâches et assurer leur cohérence. Dans les structures mécanistes ou bureaucratiques (Weber), ce processus de transmission est très formalisé et emprunte la voie hiérarchique.

- L'école des relation humaines (Mayo, Maslow, Herzberg) A axé ses travaux sur le concept de motivation et de satisfaction des besoins. Dans cette optique, l'enrichissement des taches mais surtout la participation des salariés aux décisions organisationnelles sont des moyens de satisfaire ces besoins.
Pour mobiliser les acteurs, le processus de communication doit s'appuyer sur une information descendante, renforcée par une communication horizontale facilitant la coopération et l'échange entre salaries d'un même niveau hiérarchique.
- Pour le courant sociologique (Crozier, Friedberg), L'organisation de la communication et des flux d'information est une source de pouvoir pour les acteurs qui disposent d'information nécessaires a d'autre dans l'exercice de tache. L'organisation n'est pas seulement régulée par des règles formalisées mais l'est aussi par les mécanismes de communication informelle construits par les stratégies développées par les acteurs (Faycel & Géraldine, Gestion des ressources humaine 2em édition , 2009)

1.2.4.1. Processus de la communication

Le processus de la communication comporte plusieurs éléments, chacun ayant un rôle spécifique dans la transmission de l'information au sien de l'organisation, à travers de différentes étapes présentées dans le schéma suivant :

Figure 3:Processus de la communication



Source : : ROBBINS, (Stephen), et autres : Management L'essentiel des concepts et des pratiques, édition PEARSON Education, Paris, 2004, P367.ROBBINS S.et al. P443

Les éléments d'un processus de communication peuvent être résumés comme suit :

- **L'émetteur** : Il émet le message, il doit transmettre clairement le message il peut être :
 - Un individu
 - Un groupe (entreprise, association, parti politique...)
 - Une machine (ordinateur, répondeur...)
- **Canaux de communication** : c'est le moyen utilisé pour faire passer le message au public cible tels que :
 - Les réunions
 - Les réseaux sociaux
 - Les évènements internes
 - L'intranet
- **Le codage** : la production du message par l'émetteur soit par une communication orale, écrite ou une communication non verbale.
- **Récepteur** : Il est le destinataire du message. Il doit être attentif pour mieux comprendre le contenu du message. Il peut être également :
 - Un individu
 - Un groupe
 - Une machine
- **Le décodage** : la traduction du message par le récepteur, il est important que le message soit clair pour transmettre le message avec succès et faciliter le décodage.
- **Le message** : l'ensemble d'information ayant un sens, partagée entre l'émetteur et le récepteur.
- **Le feed-back** : c'est le retour d'information, permet à l'émetteur vérifier l'efficacité de son message. (chikh, 2023)

1.3. Types de la communication interne

La communication interne ne se limite pas uniquement aux informations diffusées des organes de direction à destination des salariés de l'entreprise, mais englobe des flux d'information qui circulent dans différents sens.

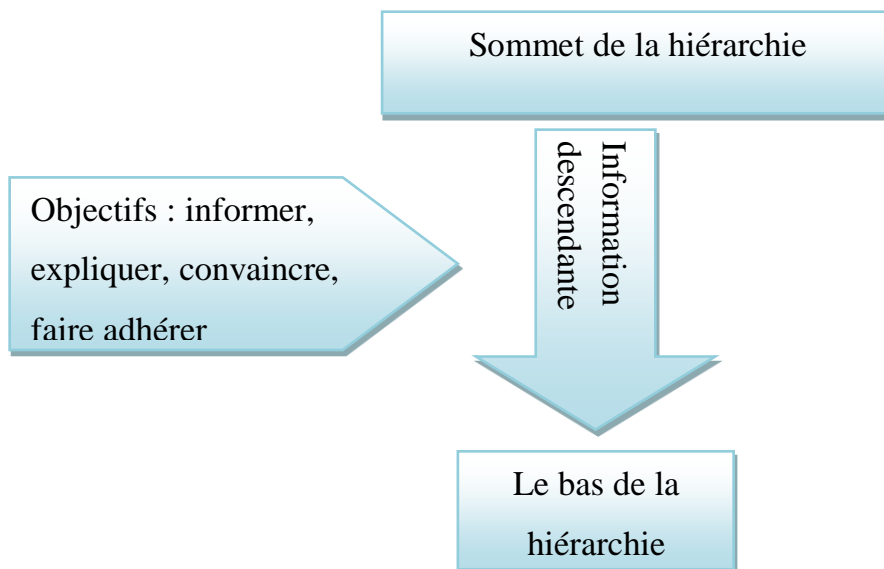
1.3.1. Communication descendante

La communication descendante englobe les informations provenant du sommet de la hiérarchie (directeurs, managers, dirigeants ...) destinée vers le bas de la hiérarchie (l'ensemble des salariés de l'entreprise) porte des informations réglementaires.

Les objectifs de la communication descendante sont multiples :

- Faire connaître l'environnement de l'organisation
- Informer les salariés sur les objectifs, les stratégies, et les décisions de l'entreprise
- Expliquer les changements et les nouvelles procédures (Chikh, 2023)

Figure 4: Communication descendante



Source : Elaborer par nous-même à partir de la définition de la communication descendante

1.3.2. Communication ascendante

La communication ascendante désigne l'ensemble des pratiques visant à faire remonter vers la hiérarchie les attentes et les besoins des salariés. Elle peut être formelle lorsqu'elle est structurée (l'émetteur et le récepteur son identifier), et informelle (on absence de récepteur et de l'émetteur).

Comme aussi elle peut être spontanée se produit naturellement sans être demander par la direction ou provoqué communication en réponse à une information.

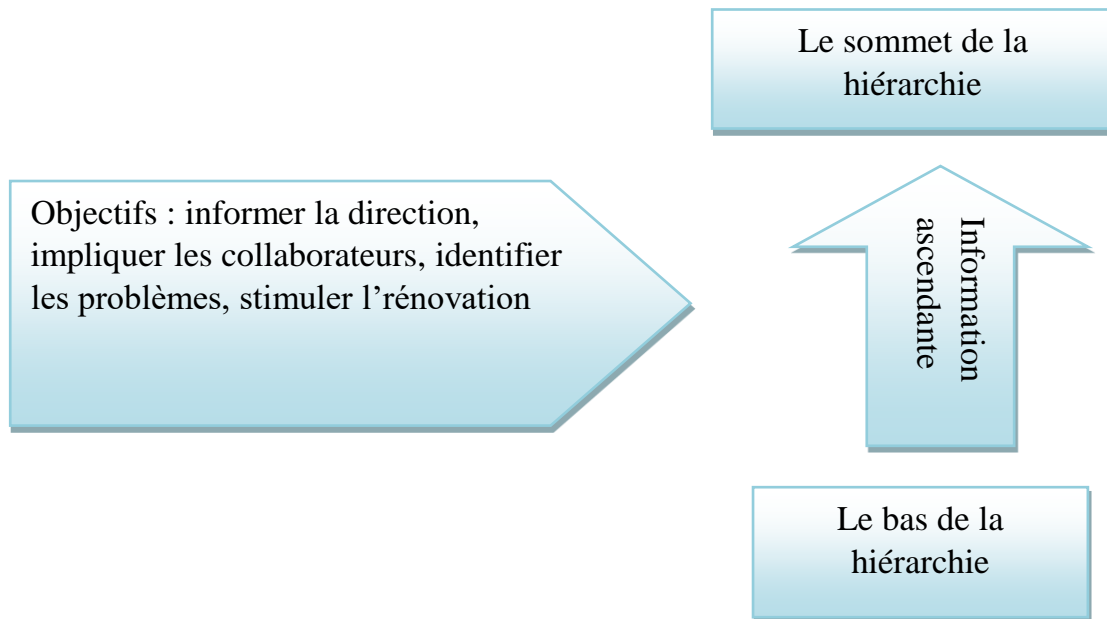
La communication ascendante répond à trois objectifs principaux :

- Enquêter : pour mieux comprendre les besoins et les attente des employer
- Détecter : déterminer les problèmes ou dysfonctionnement au sien de l'entreprise
- Stimuler : impliquer les collaborateurs dans la prise de décision et renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise

Les acteurs de la communication ascendante sont :

- Émetteurs : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, secrétaires, cadres.
- Récepteurs : managers, directeurs généraux, directeurs de départements ou chefs de services.
- Relais : l'encadrement, agents de maîtrise, délégués du personnel, membres du comité d'entreprise, responsables de l'information. (chikh, 2023)

Figure 5: Communication ascendante



Source : Elaborer par nous-même à partir de la définition de la communication ascendante

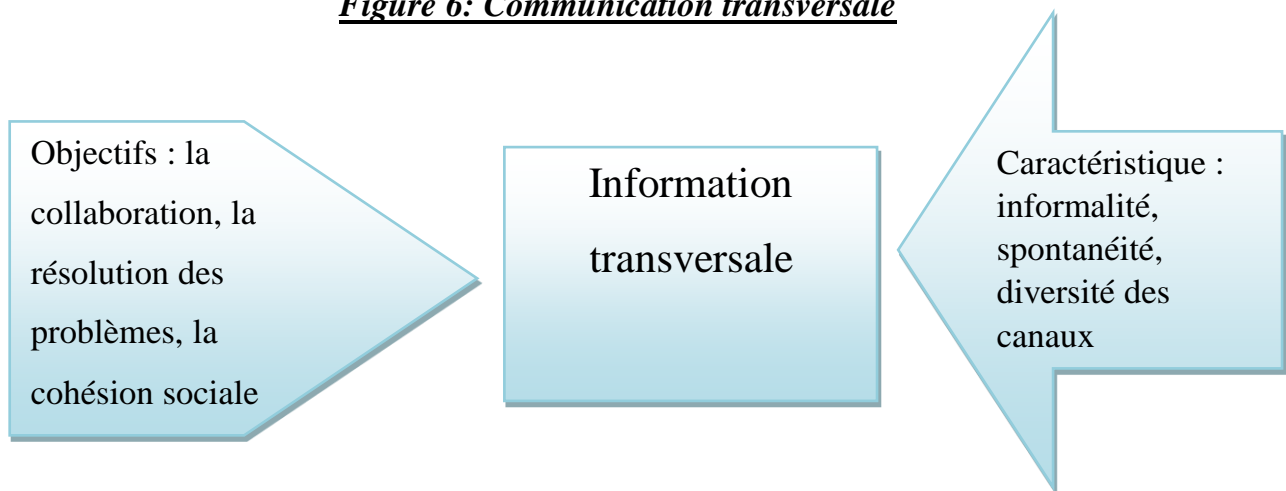
1.3.3. Communication transversale

La communication transversale se déroule entre les employés de même niveau hiérarchique ou de services différents. C'est un troisième type de communication interne qui découle des deux autres, elle se produit souvent lors de rencontres fortuites ou informelles, et est généralement orale, mais peut également être amplifiée par les messageries électroniques.

Quelques objectifs de la communication transversale :

- Le partage d'expérience et de connaissance entre les employés de l'entreprise
- Renforcer le travail d'équipes au sein de l'entreprise
- Facilite la transmission des informations entre les différents niveaux hiérarchiques
- Créer un climat de travail positif (Chikh, 2023)

Figure 6: Communication transversale



Source : Elaborer par nous-mêmes à partir de la définition de la communication transversale

1.4. Finalités de la communication interne

La communication interne dispose de différentes finalités essentielles pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

1.4.1. Compréhension

Les employés doivent avoir une connaissance claire de l'organisation, de ses objectifs et aussi des enjeux stratégiques auxquelles elle est confrontée pour assurer une meilleure implication.

1.4.2. Circulation

La circulation de l'information est essentielle pour garantir la coordination et régulation des flux d'information, favorise le dialogue entre les employés, et entre les différentes équipes de l'organisation ainsi que permettre une collaboration efficace.

1.4.3. Confrontation

Il est important de gérer les conflits et les tensions entre les différentes équipes de l'organisation, et créer des liens entre les employés afin d'avoir un climat de travail positif.

1.4.4. Cohésion

Création du sentiment d'appartenance et rassembler les employés autour d'un projet commun pour renforcer l'engagement des employé.

1.4.5. Production de sens

Montrer aux employés que leur travail contribue à quelque chose de positif et mettre en valeur leurs efforts pour les motiver. (Eric & DONJEAN, LA COMMUNICATION INTERNE 2^{ém} édition , 2015)

Section 2 : Fonctionnement de la communication interne

Au sein de l'organisation, il est essentiel de garantir l'efficacité de la communication interne. Pour cela, il est nécessaire de comprendre son fonctionnement ce qui passe par l'identification de ses dimensions, ses objectifs et la compréhension des différents outils et moyens utilisés pour communiquer en interne.

2.1. Dimensions de la communication interne

Pour élaborer une stratégie de communication interne efficace qui contribue au succès de l'entreprise, il est important de connaître ses multiples dimensions. Selon Pierre de Saint-Georges il existe trois grandes dimensions de la communication interne :

2.1.1. Communication interne opérationnelle

Concerne le transfert de l'information à la fois verticale, ascendante et horizontale, elle conditionne le bon fonctionnement de l'organisation.

2.1.2. Communication interne intégrative

Recouvre tout ce qui vise l'intégration des acteurs au sein de l'organisation. Diriger une organisation, c'est aussi veiller aux exécutants et pas seulement à l'exécution de tâche.

2.1.3. Organisation comme système de communication

À ce niveau, la communication interne n'est plus considérée comme une des composantes parmi d'autres de l'organisation mais comme une « microsociété », un lieu de vie producteur d'identités. Les comportements liés à la production des biens et des services comme les relations entre les membres de l'organisation ou les opinions manifestées par les différents acteurs, tout cela est directement considéré comme des actes de communication. (Eric & DONJEAN, LA COMMUNICATION INTERNE 2^{ém} édition , 2015, p. 20)

2.2. Objectifs de la communication interne

L'objectif principale de la communication interne est de permettre aux parties prenantes de l'entreprise d'obtenir les informations dont elles ont besoin au sein de l'organisation cet objectif principale découle d'autres objectifs :

2.2.1. Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise

A l'aide des mécanismes de la communication interne, les parties prenantes de l'entreprise sont informés sur les projets économiques, sociaux et culturels de leur organisation. Le rôle de la communication interne donne à chacun la possibilité de définir avec précision le périmètre de son intervention et de répondre au besoin de cohésion globale propre à chaque organisation afin que la stratégie globale de l'entreprise soit diffusée auprès de l'ensemble des salariés et d'en assurer sa compréhension.

2.2.2. Accompagner le management

Le mode de communication mis en place dépend du modèle organisationnel :

- pour les organisations tayloriennes où les rôles et les tâches sont répartis, la communication interne est quasi absente

- dans le cadre des organisations pyramidales, la communication est de nature ascendante car déterminée par l'importance du lien hiérarchique

- au sein des organisations en réseau, les canaux de communication interne sont multipliés et simplifiés et le management se veut plus participatif.

2.2.3. Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise

La communication interne facilite le développement de la culture d'entreprise et la diffusion de valeurs communes. Elle accompagne les services des ressources humaines dans la diffusion des valeurs de l'entreprise tout en contribuant à l'intégration de nouveaux employés. (Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines 3^{em} édition, 2009)

2.3. Outils de la communication interne

Il existe différents moyens de communication que l'entreprise utilise pour communiquer et interagir avec ses salariés et collaborateurs comme : l'écrit, l'oral, l'audiovisuel, le multimédias et les moyens électroniques

2.3.1. Répartition selon les techniques

Trois grands types de techniques peuvent être utilisés en communication interne : la communication écrite, orale et le multimédia.

2.3.1.1. Écrit

Le message écrit doit être efficace, logique, agréable et soigné. Les principaux outils de la communication écrite sont : le journal d'entreprise, la lettre aux salariés, la note interne, la note d'information, rapport annuel, bilan social, revue de presse, la boîte à idées, L'enquête, l'audit, l'organigramme.

2.3.1.2. Oral

La communication orale est directe. C'est un moyen économique pour l'entreprise quand l'audience est limitée, son inconvénient est d'être facilement détournable et interprétable. Ce médium a besoin d'être accompagné par d'autres supports dans la mesure où il est éphémère et reste sans trace. On la trouve dans la réunion d'information, la conférence, le groupe d'étude.

2.3.1.3. Audiovisuel et le multimédia

L'audiovisuel et le multimédia restent des techniques de communication lourdes à mettre en œuvre et relativement chères pour l'entreprise. En fait, elles s'adressent principalement aux grands groupes industriels, on les retrouve dans le film d'entreprise, la visioconférence, le serveur Web, le diaporama.

2.3.1.4. Choix des techniques

Il doit s'effectuer en fonction de l'analyse de la cible. Autrement dit : il faut être capable de répondre précisément aux questions, que dire (nature de message) à qui le dit (nature de l'émetteur) et à qui et comment le dire (nature de récepteur). En fonction des critères de cibles et de la nature du message on choisit tel ou tel support.

2.3.2. Répartition selon les outils

L'entreprise utilise ces différents canaux de communication en interne. Les communications descendante (hiérarchique), ascendante (remonte vers la hiérarchie) ou mutuelles (réciproque) correspondent à ces canaux

2.3.2.1. Outils de la communication descendante :

Les outils de la communication descendante sont des dispositifs par lesquels une organisation diffuse des informations, des directives ou des messages à ses salariés ces outils incluent :

- **Lettre au personnel** : technique rapide permet à la direction d'informer les salariés du groupe sur ses perspectives elle reste un bon outil dans le cas de communication de crise
- **Note de service** : elle donne les grandes orientations ou direction de l'entreprise. La faiblesse de la note de service tient au fait qu'elle n'a pas de destination précise
- **Panneaux d'affichage** : support principal de l'information légale en entreprise, permet de diffuser les informations sur les droits des salariés, l'expression syndicale, le règlement intérieur, les articles du Code du travail...
- **Vidéotex** : technique récente dans les modes de communication interne, il diffuse électroniquement l'information sous la forme de journaux télématiques, mais il s'agit plutôt d'un mode de Communication externe qui s'intègre aux techniques de gestion de base de données.
- **Discours du président** : le chef d'entreprise utilise souvent ce procédé pour communiquer ses plans de politique général.
- **Rapport écrit** : un procédé qui permet de faire un point précis sur un sujet donnée, compte rendu de décision déjà précisé, il doit être bref et concis et suivre un plan rigoureux.
- **Revue de presse** : c'est un support de communication complexe dont la lecture dépend des centres d'intérêts qu'elle développe. Permet de diffuser de l'information stratégique en entreprise, à condition qu'elle ne soit pas trop confuse.

- **Visite d'entreprise** : elle permet aux salariés de valoriser leur travail auprès des membres extérieurs, lourdes à mettre en œuvre, elle implique un affichage particulier ainsi qu'une opération de promotion (cadeau ...)
- **Journal d'entreprise** : moyen de communication le plus utilisé en interne, il véhicule la philosophie et le projet de l'entreprise. Chaque journal possède son propre concept et sa propre ligne graphique. Son contenu doit en outre rester objectif, il présente souvent l'actualité du secteur de l'entreprise. Support destiné à l'ensemble du personnel. Il est très utile pour diffuser les informations essentielles de l'entreprise. Il est ouvert, objectif et libre, il doit respecter les règles déontologiques du journalisme.
- **Livret informatif** : il a souvent plusieurs formes. Il peut être vidéo, multimédia ou papier, il est un guide très utile destiné aux salariés. Il permet la bonne intégration de l'individu au sein d'un groupe.
- **Plaquette et le dépliant** : ces deux procédés peuvent s'associer au livret d'accueil. Il permet de présenter l'entreprise. On y retrouve souvent l'histoire, la culture et la philosophie de l'entreprise.
- **Autres support papiers** : la lettre au personnel, les bulletins de paie, les feuilles expresses en sont des meilleurs exemples. Leur fonction principale est de fournir des informations récentes sur des sujets bien particuliers.
- **Conférence** : elle est destinée à l'ensemble du personnel et porte sur des sujets de culture générale ou des sujets spécialisés
- **Réunions** : les réunions ont pour objectif de rassembler dans un même lieu de personnes concernées par un même problème. L'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 en modifiant leurs missions et leur environnement
- **Audiovisuel** : technique de communication à la mode. L'entreprise ne doit pas tomber dans la communication spectaculaire. Cette technique de communication revêt

plusieurs formes comme le film, le diaporama, l'outil multimédia, la téléconférence, la vidéo transmission ...

- **Compte rendu** : c'est un moyen de communication à la fois descendant, ascendant et mutuel. Il doit être objectif pour être diffusé par les voies de communication comme le journal, le bulletin, l'affichage...
- **Commission** : c'est une institution stable dans l'entreprise. Elle permet de trouver des solutions à des problèmes d'ordre organisationnel. Certaines commissions sont obligatoires comme les commissions de participation, d'autres sont spécifiques à l'entreprise. Ces commissions permettent de responsabiliser le salarié. Aujourd'hui, la commission est remplacée par le cercle de qualité même si son importance décroît fortement aujourd'hui.
- **Cercles de qualité** : développés dans les années soixante-dix. Les cercles de qualité ont aujourd'hui moins d'importance. Ils sont utiles quand ils engendrent des réformes dans les cycles de production. Ils fonctionnent par petits groupes de salariés, ils ont pour tâche d'identifier et d'analyser les problèmes d'organisation du travail.
- **Ligne téléphonique ouverte** : bon moyen pour donner la parole aux salariés. La ligne téléphonique permet un accès libre de communication interne. (L.MARCENAC, A.MILON, & SH.Saint-MICHEL, Communication des entreprises, pp. 242-246)

2.3.2.2. Outils de communications ascendante

Les outils de la communication ascendante sont les dispositifs utilisés par les employés pour remonter des informations, des suggestions ou des messages vers le sommet de la hiérarchie d'une organisation.

Ces outils incluent :

- **Boîte à idées** : il s'agit d'une urne dans laquelle les employés introduisent d'une manière anonyme leurs doléances, leurs suggestions et leurs propositions. Cette boîte doit évidemment être située dans un endroit accessible. Cet outil de communication n'est pas coûteux pour l'entreprise. Par cet outil, l'entreprise ambitionne d'améliorer son fonctionnement en intégrant la créativité de ses employés, comme elle se trace

pour objectif de répondre à leur questionnement et à leur inquiétude en publiant ses réponses dans le journal par exemple.

- **Enquête et le sondage** : l'enquête désigné l'étude d'une question donnée, en se référant à des témoignages et opinions de toutes les personnes, en procédant par des questionnements ou par un guide d'entretien. Par ailleurs, le sondage, sont des moyens qui permettent d'observer l'évolution des opinions des salariés. Même l'examen d'un échantillon réduit permet dans certains cas de généraliser le résultat obtenu. Notamment dans le cas de questionnement d'ordre qualitatif.
- **Communication de proximité** : souvent sous forme orale, est aussi largement pratiqué, tout en demeurant un moyen simple et accessible .il est porteur de toute évidence d'une limite relative à l'absence de traçabilité et de pièces écrites exemples : visite d'inspection sur le terrain. (chikh, 2023, p. 07)

2.3.2.3. Outils de la communication mutuelle

Elle s'organise autour d'outils complémentaire comme le journal d'entreprise, les réunions, la vidéo la conférence, les nouvelles technologies de communication et d'information. (L.MARCENAC, A.MILON, & SH.Saint-MICHEL, Communication des entreprises, p. 246)

Section 3 : Maitrise de la communication interne

La maitrise de la communication interne nécessite : d'abord, l'établissement d'un plan de communication interne ; ensuite, la mise en place de mécanismes de contrôle ; enfin, la détermination des principaux obstacles à la communication interne.

3.1. Plan de communication interne

Le plan de communication est un outil essentiel utiliser par les entreprises pour assurer l'efficacité et la cohérence de leur communication interne.

3.1.1 Définition de plan de communication

Le plan de communication interne répond à un souci de cohérence et d'efficacité ; il est un des signes de la professionnalisation de la fonction. Il présente les objectifs, les cibles, les messages, les outils et le coût de l'investissement communication. (D'ALMEIDA & LIBAERT, La communication interne des entreprises 7^{ème} édition , 2014)

3.1.2 objectifs de plan de communication

Les objectifs de plan de communication comprennent :

- ✓ Faire l'inventaire des aspirations, attitudes et motivations des salariés.
- ✓ S'intégrer parfaitement à la politique de communication.
- ✓ Prendre en compte de manière détaillée les besoins de l'entreprise en fonction de ses spécificités et en vue de mettre en place un projet de l'entreprise qui soit en relation avec les aspirations des salariés. (L. MARCENAC, et al., 1996 p. 247)

3.1.3 Etapes de plan de communication

Les étapes clés à suivre pour élaborer un plan de communication interne efficace :

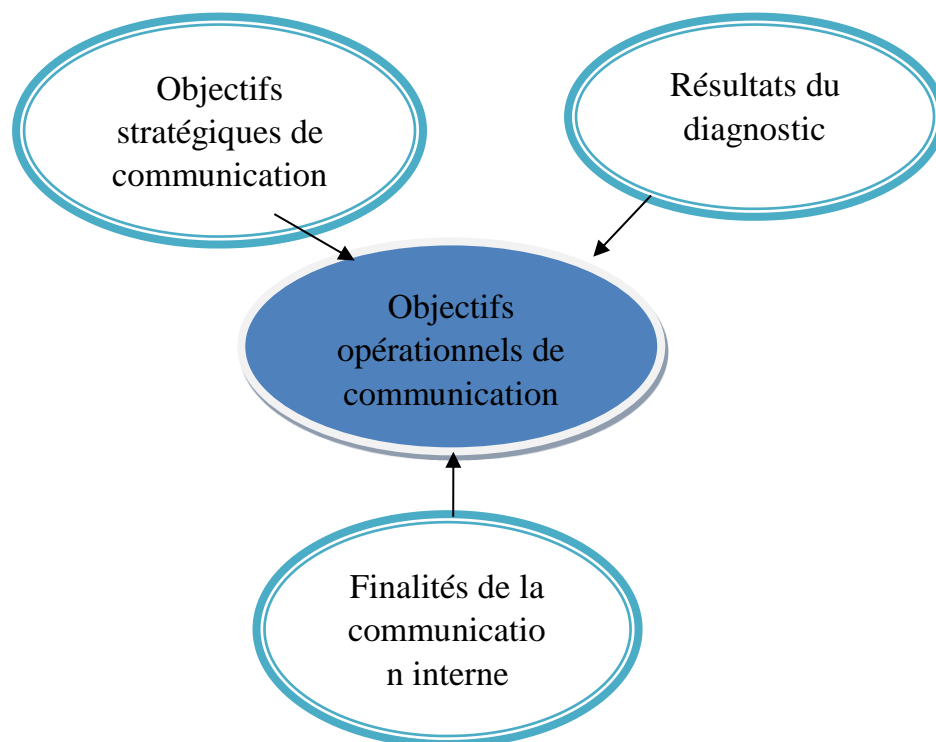
- **Etape 01 : Déterminer le champ d'action**, examine le cadre de mission confiée Par le commanditaire ou la direction générale de l'organisation, les effets recherchés, les moyens alloués, les contraintes.
- **Etape 02 : Constituer un groupe de pilotage** mettre en place un groupe de pilotage pour assurer le suivi du plan de communication
La composition de ce groupe varie selon la nature du projet de communication, il peut comprendre les acteurs suivants
 - Un responsable du management
 - Un représentant de la DRH
 - Des experts de la thématique traitée
- **Etape 03 : Etablir un diagnostic** pour identifier les risques, les enjeux, les facteurs de résistance au niveau des publics visés ainsi que leurs attentes. On

utilise figurent la SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analyses, l'interview, l'enquête par questionnaire, le focus group, l'observation.

- **Etape04 : Déterminer les objectifs opérationnels de communication** Il s'agit des objectifs opérationnels ceux-ci doivent répondre aux critères SMART (Spécifique : clairement exprimé, Mesurable : quantifiable ses résultats sont observables, Acceptable : orienté vers l'action, Réaliste : possible de le réaliser, Limité dans le temps : un délai d'exécution est fixé).

Les objectifs opérationnels de communication interne sont déterminés à partir des objectifs stratégiques de la communication, des résultats du diagnostic obtenu lors de l'étape 3 ainsi que des finalités recherchées.

Figure 7: Objectifs opérationnels de la communication interne



Source : (Eric & DONJEAN, LA COMMUNICATION INTERNE 2^{ème} édition , 2015, p. 41)

- **Etape05 : Identifier les publics cibles** Les publics visés sont généralement interne, les collaborateurs dans leur ensemble ou répartis par services ou par fonction. Par ailleurs, les organisations syndicales constituent un autre public

interne. En raison de leur influence vis-à-vis d'une partie importante des collaborateurs, elles méritent une attention particulière.

➤ **Etape06 : Définir le message** le communicateur définit les idées maîtresses du message à véhiculer vers les publics-cibles. Le message doit être claire, cohérent et être conçu pour atteindre les objectifs de communication défini, met l'accent sur le « quoi » et le « pourquoi »

➤ **Etape07 : Identifier les stratégies à appliquer** La stratégie à mettre en œuvre varie en fonction des objectifs fixés, des Caractéristiques des publics visés ainsi que du contexte, de sorte qu'il faille plutôt parler de stratégies plurielles. Pour une même problématique l'approche communicationnelle peut être différente selon qu'il s'agit des cadres, des salariés ou d'autres Catégories de personnel même si le contenu reste identique. Le moment (Quand ?) est aussi un facteur Déterminant. Le moment auquel la communication Aura lieu, fera que celle-ci sera plus ou moins bien reçue.

Quelle que soit l'orientation stratégique adoptée, celle-ci peut s'inscrire dans une démarche proactive et/ou réactive

➤ **Etape08 : Décider des actions et des canaux de communication** En fonction de critères : s'il s'agit de convaincre, privilégier le vecteur oral, s'il s'agit des cadres, utiliser le magazine qui leur est destiné, En cas d'urgence, diffuser l'information par voie électronique ou via le média social interne

Economie des moyens chaque fois que cela est possible, recourir aux moyens électroniques, s'il s'agit de prôner les valeurs d'innovation, de modernité, privilégier les médias sociaux électronique, numérique

➤ **Etape09 : Elaborer un tableau de bord**

Le communicateur intègre les actions décidées dans un tablon de bord pour assurer le suivi de ces actions, qui peut se présenter comme suit :

Tableau 1: Tableau de bord

Pour quoi ?	Publique cible Pour qui ?	Description des actions de communication Quoi ?	Personne ou service chargé de l'application Qui ?	Degré de priorité	Date de début et de la fin de la réalisation Quand ?	Suivi de la mise en œuvre de la mesure Comment ?	Moyens nécessaires	Indicateur Evaluation
-------------	---------------------------	---	---	-------------------	--	--	--------------------	-----------------------

Source : (Eric & DONJEAN, LA COMMUNICATION INTERNE 2^{ém} édition , 2015, p. 45)

Etape 10 : Evaluer le plan de communication Pour vérifier la conformité du plan d'action aux objectifs, deux types d'indicateurs peuvent être utilisés :

- Les indicateurs de processus (Throughput), (Ex : le temps mis pour qu'un message parvienne au public ciblé) ;
- Les indicateurs de prestations (Output), (Ex : le nombre de messages diffusés vers un public particulier durant une certaine période).

Pour mesurer les effets produits tant durant la mise en œuvre du plan d'action qu'à l'issue de celui-ci, des indicateurs d'effets ou d'Outcome sont utilisés. On distingue ainsi :

- Les indicateurs de résultats. Ils renseignent sur le changement de comportement du public visé suite aux prestations.
(Ex : le pourcentage de membres du personnel qui, à l'issue d'une campagne de sensibilisation sur la vaccination contre la grippe, se sont fait vacciner);
- Les indicateurs de satisfaction. Ils sondent l'opinion du public ciblé par rapport aux actions réalisées.
(Ex : le pourcentage de membres du personnel qui, à l'issue d'une campagne d'information, sont satisfaits de la réglementation en matière de prévention du stress...). (Eric & DONJEAN, LA COMMUNICATION INTERNE 2^{ém} édition , 2015)

3.2. Contrôle de la communication interne

Les démarches de contrôle sont aujourd'hui adoptées dans la plupart des domaines de l'entreprise, y compris dans le domaine de la communication interne. Le contrôle de communication interne est un processus essentiel permet aux entreprises d'aligner sa communication avec ces objectifs.

3.2.1. Définition de contrôle de communication interne

Le contrôle est un instrument qui permet d'observer l'entreprise dans son fonctionnement, ses résultats ses dysfonctionnement, ses menaces et opportunités. Il permet d'évaluer la capacité d'autorégulation d'une organisation. C'est donc un outil stratégique qui met en lumière des écarts par rapport à des objectifs et des prévisions (D'ALMEIDA & LIBAERT, La communication interne des entreprises 7^{ème} édition , 2014)

3.2.2. Objectifs de contrôle de la communication interne

Le principal objectif de contrôle de communication interne est d'évaluer les mécanismes de l'entreprise ainsi que ses ressources. Il permet de :

- ✓ Vérifier la cohérence
- ✓ Vérifier la régulation
- ✓ Vérifier L'efficacité des processus de gestion et de l'information

(L.MARCENAC, A.MILON, & SH.Saint-MICHEL, Communication des entreprises)

3.2.3 Etapes d'un contrôle de la communication interne

Il convient, pour réaliser un bon contrôle d'observer une succession d'étapes qui sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 2: Etapes de contrôle de communication

Etape	Description
1. Repérer les responsables de l'information	Identifier qui informe, dans quel contexte et quand l'information est transmise
2. Déterminer les besoins d'information	D'identifier la nature de l'information à transmettre
3. Mesurer les systèmes de communication	Évaluer les différents supports de communication utilisés
4. Mesurer la lisibilité	Evaluer la qualité de la communication et son impact sur les parties prenante
5. Étudier les systèmes de diffusion de l'information	Mesurer la qualité et l'impact des messages diffusés en interne
6. Déchiffrer les coûts	Analyser les couts liés à la production et la diffusion de l'information
7. Proposer une analyse générale	Evaluer la cohérence globale du système interne de communication

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir (Eric & DONJEAN, LA COMMUNICATION INTERNE 2^{ém} édition , 2015)

Les résultats de ce contrôle devraient permettre de préciser :

- L'environnement culturel de l'entreprise
- Les points faibles et les points forts de la politique de l'information de l'entreprise
- Nature des mécanismes d'identification des salariés à l'égard de l'entreprise
- Nature de projet de l'entreprise
- L'univers historique de l'entreprise
- Ses nouvelles valeurs et sa charte

Le contrôle de la communication interne vise à identifier les forces et faiblesses du système actuel afin de proposer des améliorations et de mieux aligner la communication avec la stratégie de l'entreprise.

3.3. Obstacles de la communication interne

Tout le monde admet que la communication interne est cruciale au bon fonctionnement des organisations, mais la réalité n'est souvent pas à la hauteur des attentes on raison de divers obstacles. Nous pouvons discuter d'un exemple :

✓ **La résistance à communiquer parmi les cadres :**

Trop souvent, l'information reste bloquée au sein de la chaîne hiérarchique, à cause du manque d'implication des responsables dans leur mission de communication. On impute cela à un manque d'intérêt ou de conviction, à la rétention volontaire d'information dans le cadre de jeux de pouvoir ou à des problèmes de leadership...

✓ **Le paradoxe de la communication :**

Il n'est pas rare que la communication engendre des contradictions. Tel est le cas, lorsqu'au nom de la transparence, les parties prenantes réclament une multiplication de l'information. Surcharge Informationnelle qui, la plupart du

temps, en résulte conduit Paradoxalement à de la sous-information. Ou encore, lorsque ces mêmes parties prenantes exigent de l'organisation qu'elle communique et en même temps, se montrent méfiants à l'égard de son discours.

✓ **Le coût de la communication interne :**

En période de restriction budgétaire, force est de constater que la Communication est un domaine d'activités où statistiquement les mesures d'économie se font ressentir en premier lieu.

✓ **L'évaluation est le talon d'Achille de la communication Interne :**

Un des défis de la communication interne est de prouver son efficacité. La plupart du temps, ses résultats ne sont pas directement visibles et observables, ce qui rend la tâche difficile pour les communicateurs. Lorsqu'ils défendent leur bilan et négocient leurs budgets avec le Management.

✓ **Le décalage entre les messages et la réalité du terrain :**

Plus grande est la distance entre le top management et la ligne Hiérarchique, plus les risques de distorsion, de contradiction et d'inadéquation des messages aux attentes des parties prenantes sont nombreux.

✓ **Une combinaison de causes :**

A côté de ces causes, existent bien d'autres obstacles dont la combinaison peut devenir source de dysfonctionnement. On distingue ainsi sept catégories de facteurs pouvant freiner la communication interne. (Voir schéma de Lebel M. -F et Lebel P., 1988, ci-après) (Eric & DONJEAN, LA COMMUNICATION INTERNE 2^{ém} édition , 2015, pp. 26-28)

Figure 8: Facteurs pouvant freiner la communication interne



Source : (Eric & DONJEAN, LA COMMUNICATION INTERNE 2ém édition , 2015, p. 29)

Conclusion

D'après les éléments et les points clés que nous avons abordé dans notre premier chapitre, nous concluons que la communication interne est une dimension essentielle de la stratégie des organisations qui peut évoquer aussi bien l'ensemble des messages réalisés au sein de l'entreprise à destination de ses salariés. Elle peut être ascendante, descendante ou bien transversale.

La communication interne est un facteur très important dans la réussite des organisations, elle permet la cohésion entre ses collaborateurs, elle améliore leur expérience et leur bien-être, apprendre à se connaître et enfin la transmission des cultures et des valeurs de l'entreprise.

Et pour émettre ses messages de communication, l'entreprise dispose des moyens variés écrits ou orales, papiers ou digitale. A chaque entreprise d'établir le plan de communication et de choisir l'outil ou les outils qui lui permettent d'atteindre au mieux ses cibles.

En outre, des défis majeurs pouvant compromettre l'efficacité de la communication interne il est donc essentiel que les entreprises reconnaissent ces obstacles et développent des stratégies pour les surmonter, afin de garantir une communication interne fluide et efficace.

Chapitre II : Communication interne au service de la GRH

Chapitre II : Communication interne au service de la GRH

La gestion des ressources humaines est une fonction adoptée par les organisations en vue de gérer leurs ressources humaines efficacement et d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

La qualité de la gestion des ressources humaines repose sur des politiques et des pratiques, parmi lesquelles la communication prend de l'ampleur avec ses dimensions individuelles et collectives, profondément imbriquées et interactive.

De plus, la communication interne est un outil puissant et indispensable pour les entreprises et spécifiquement pour le service ressources humaines. La diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir, favoriser l'interaction et le dynamisme de l'ensemble tout en créant une identité partagée et une référence commune.

Dans ce deuxième chapitre, nous explorons le rôle de la communication interne dans le service de GRH, nous commençons par une vue d'ensemble de la GRH afin de mieux comprendre ce domaine. Ensuite nous abordons la place de la communication interne dans les organisations. Enfin nous établissons le lien entre la communication interne et la GRH.

Section 1 : Quelques éléments théoriques sur la GRH

La GRH est un domaine fondamental de toute organisation. Elle englobe un ensemble de pratiques visant à gérer, administrer, motiver et développer les ressources humaines.

Pour mieux comprendre ce domaine, nous entamons d'abord quelques définitions des concepts clés, puis nous explorons brièvement son évolution, ses objectifs, ses outils, ses différents domaines d'application et enfin, nous présentons ses missions.

1.1. Définition des concepts clés

Dans ce qui suit, nous abordons quelques définitions de la gestion, la GRH, et la fonction RH.

1.1.1. Définition de gestion

Gérer c'est effectuer des choix. Le gestionnaire ou le manager décide dans le cadre de leurs compétences, ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évoluées. (BERNARD & DANIEL, 2016)

1.1.2. Définition de GRH

La GRH peut être définie comme un ensemble de pratiques de planification, de direction, d'organisation, et de contrôle des employés au sein de l'organisation. (Sylvie, Victor, & Jean-Pierre, 2017)

« La GRH c'est une somme de tâches d'autant plus complexes qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion ». (Pierre, 1991)

La GRH selon Mohamed Diaby, désigne « l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, motiver, et développer les ressources impliquées dans l'activité d'une entreprise ou organisation. Elle peut être définie comme étant l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources nécessaires et ses besoins en personnel sur le plan tant administratif ». (DIABY, 2022, p. 17)

Pour P. Roussel, la GRH vise à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. La GRH aura pour mission de conduire le développement des RH. (MORENO, 2008)

J.L. Guignard ; J.P. Herbinier et A. Pennaforte, « la gestion des ressources humaines est la fonction qui a pour but de mettre en œuvre l'adéquation entre les attentes et les caractéristiques, forcément différentes, des individus et de l'organisation, dans un objectif de performance ». (J.L.Guignard & A.Pennaforte, 2018, p. 4)

1.1.3. Définition de RH

Les RH désignent le département de l'entreprise chargé de gérer le personnel, ce service permet à l'entreprise de disposer de la main d'œuvre qualifiée, tout en veillant à l'épanouissement du personnel.

Selon Moulette et Roaues, la fonction RH regroupe les personnes suivantes : « Administrateur, responsable ou chef du personnel, charge des relation sociales, responsable paie et administration du personnel, responsable des ressources humaines (RRH), directeur des ressources humaines (DRH), etc. Autant d'appellations pour piloter un même domaine d'activité mais suivant différentes logiques ». (Moulette & Roaues, 2014, p. 2)

1.2. Evolution de la GRH

Au cours du XXe siècle, la GRH est progressivement évolué de la gestion du personnel à celle des ressources humaines et à la gestion stratégique des RH.

Selon Mohamed DIABY, nous pouvons distinguer quatre phases décisives de l'évolution de la GRH essentielle à la réussite des entreprises.

▪ La fonction personnel (début de XXe siècle)

Au début, la fonction RH s'intéresse à l'adaptation des salariés de l'entreprise aux emplois et à leur évolution découlant des choix techniques et d'organisation. La « main d'œuvre » employée est une variable d'adaptation. Les activistes principales confiées à cette fonction sont : Recrutement, paiement, régulations (discipline, assistance). Durant

cette période la fonction RH est vue comme une approche administrative et peut stratégique.

▪ **L'Ecole des relations humaines (1930-1950)**

L'évolution de la fonction, a été influencée par les recherches de l'école des relations humaines en ce qu'il a constitué, entre 1930 et 1950. Une réaction contre les limites de l'organisation scientifique du travail. Ces chercheurs concluent à l'importance des facteurs d'ambiance et relationnels sur le rendement. Bien que sans lien réel avec le fonctionnement et le changement de l'entreprise, ces travaux ont contribué à humaniser les relations de travail, les relations sociales, l'information, l'hygiène et la sécurité, mais aussi la formation vient alors enrichir la fonction personnelle.

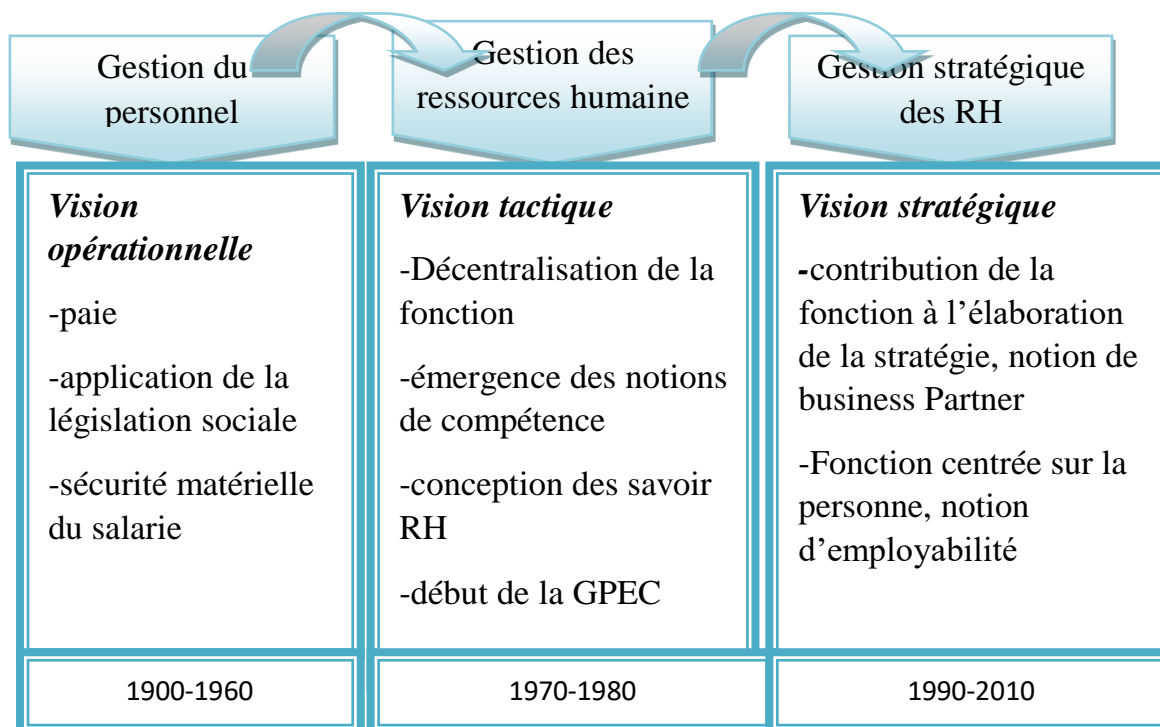
▪ **La gestion des ressources humaines (1960-1980)**

La modernisation qui a suivi chocs pétroliers, la forte concurrence et les restructurations industrielles ont alors exacerbé les problèmes d'emploi des entreprises : réductions massives d'effectifs, création d'autres métiers plus qualifiés. De ce point de vue, la gestion des ressources humaines devient alors une analyse critique de la valeur de l'organisation et l'œuvre tant de la fonction ressources humaines proprement dite que de tous les managers qu'elle conseille et assiste. Elle assure à la fois pour le personnel. Une fonction d'intégration (dialogue social, promotion d'une démarche collective, communication de la stratégie ...).

▪ **La gestion stratégique des RH (1990 jusqu'à aujourd'hui)**

La quatrième phase à l'œuvre aujourd'hui encourage sa contribution plus directe à la performance de l'entreprise, à son niveau de l'internationalisation croissante. (DIABY, 2022)

Figure 9: Evolution de la GRH



Source : (BENCHEMAM & Geraldine, 2015, p. 21)

1.2.1. L'évolution de la GRH en Algérie

Au cours des dernières décennies la fonction de gestion des ressources humaine a connu une évolution notable en lien avec le contexte politique et économique.

Les années 60 :

Cette période consacrée essentiellement à la construction de l'Etat et de ses institutions de base. La fonction RH, embryonnaire marquée par le départ massif des gestionnaires et techniciens français. Son objectif principale la gestion administrative des ressources humaines.

Les années 70 :

Cette période est marquée par une forte croissance économique caractérisé par des investissements massifs, de création de grandes sociétés nationales puissantes. La fonction Ressources Humaine est donc vu comme une fonction sociale complète.

Les années 1980 (1989-1988) :

Au niveau de la GRH, la dynamique d'autonomie de la période précédente est freinée. La loi du SGT (Statut Générale du Travail), est promulguée. Par son biais, l'Etat propriétaire des entreprises publiques Algériennes et premier employé du pays, entend régler de manière uniforme les relations qui l'unissent à ses employés. Autant dire que toute la politique de la gestion de l'entreprise lui échappe, puisqu'elle est élaborée à l'extérieur, il n'en demeure pas moins que la fonction RH s'est dotée pour la période concernée, d'un certain nombre d'instruments, d'outils et de méthodes de gestion

Les années 90 :

Dès le début de l'année 1988, l'Etat décide de donner une autonomie et une liberté économiques plus grandes aux entreprises consacrées par les lois de 1988. Il va non seulement redonner aux entreprises l'espace décisionnel qui aurait toujours dû être le leur mais, plus encore, il s'interdit toute ingérence dans leurs affaires. L'Etat se désengage de toute responsabilité directe que lui conférait des entreprises.

Abolition de la loi SGT et adoption de nouvelles lois sociales celle de 1990, sont édictées, par lesquelles l'Etat se contente de définir les règles du jeu et de fixer les grandes limites. Aux partenaires sociaux de codifier, de donner corps à leurs relations dans un cadre totalement négocié.

On observe une tendance très nette au dialogue à la négociation, de ce fait, il y a un recul assez marqué des conflits collectifs de travail (de 126 conflits au 2^{ème} semestre 1997 à 87 au 1^{er} semestre 1998)

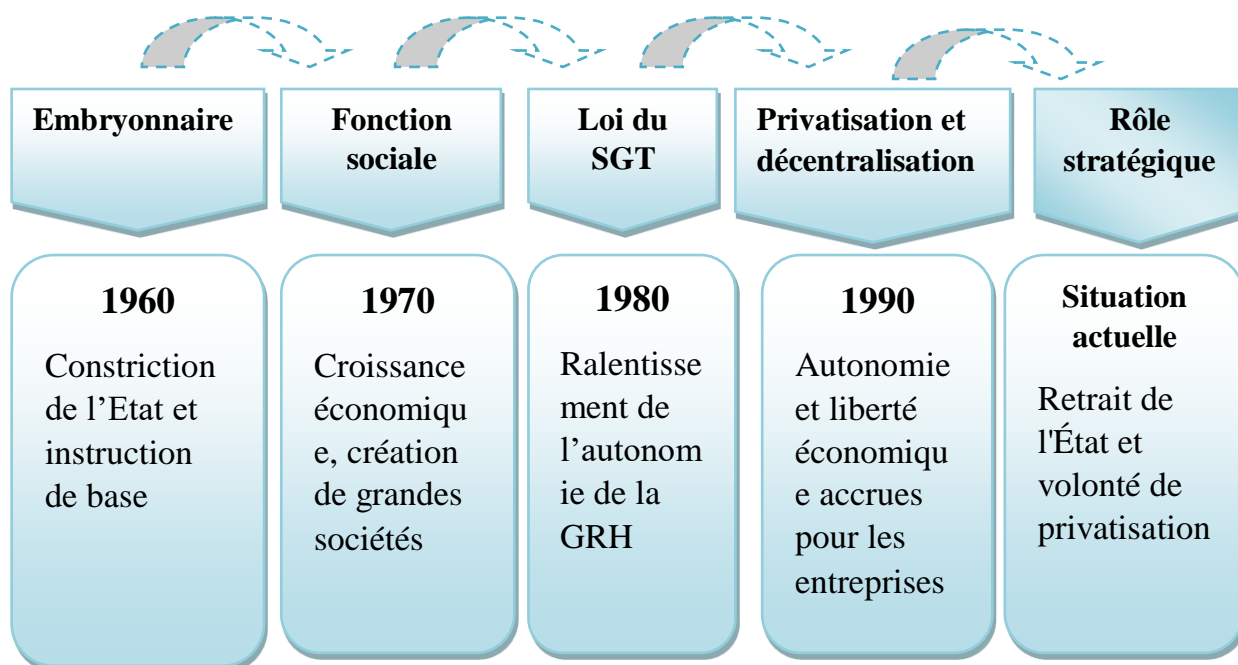
La situation actuelle :

Un retrait de l'Etat avec une volonté affirmée de privatisation de pans entiers du secteur public économique, exception faite des entreprises dites stratégiques, la dégradation, voire la pénurie d'emploi, les premières mesures effectives de compression d'effectifs, l'institution de l'assurance chômage, le recentrage des entreprises publiques sur leurs métiers de base avec son corollaire de délestage d'activités accessoires, la gestion

« centralisée » des salaires, ont amené l'entreprise et, à travers elle la fonction ressources humaines, à accorder un intérêt particulier (compétitivité oblige, liée à la concurrence naissante se développant un peu chaque jour), à la détermination d'attentifs normatifs et à un suivi pointilleux de la gestion maîtrisée des salaires.

La focalisation sur ces deux éléments, n'empêche pas la fonction Ressources Humaines d'intervenir sur d'autres thématiques et segments d'activités, mettant ainsi en évidence son rôle qualitatif au sein des entreprises (Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie, Mohamed MEZIANE)

Figure 10: Evolution de la GRH en Algerie



Source : Elaborer par nous-même

1.3. Objectifs de la GRH

La GRH contribue toujours à la performance et à la pérennité de l'entreprise en poursuivant plusieurs objectifs, parmi lesquels on peut citer les plus essentiels :

Améliorer :

- Favorisant l'innovation et l'adaptation aux changements de l'environnement.

Attirer :

- Des candidats en termes de qualité et de quantité suffisante pour couvrir les besoins de l'entreprise.

Conserver :

- Fidéliser les employés par la politique de gestion de carrière, qui leur permet de se développer au sien de l'entreprise.

Développer :

- Contribuer à améliorer les compétences des employés en investissant dans l'effort de formation personnel et professionnel.

Motiver et satisfaire :

- Assurant une bonne rémunération compétitive.
- Améliorant les conditions de travail.
- Favorisant une bonne communication entre les salariés.
- Veillant la santé et sécurité au travail.

Être efficace :

- Assurer la réalisation cohérente et efficace pour une réussite à long terme.

1.4. Outils de la GRH

Pour bien mener sa mission, les ressources humaines devant s'appuyer sur les outils

Ci-dessous :

- Tableau de bord des ressources humaines : Utiliser pour suivre, évaluer et prendre des décisions
- La cartographie des compétences : Utiliser pour mesurer les compétences et les connaissances des employés
- La gestion du temps : Utilise pour gérer efficacement le temp des employés
- L'entretien annuel des activités : Utiliser pour discuter des réalisations, des performances et des défis recentrés au sien de l'entreprise

- Un bon entretien professionnel : Utiliser pour favoriser le développement professionnel des employés
- Le bilan des compétences : Utiliser pour évaluer et examiner les connaissances et les compétences des employés

1.5. Pratiques de GRH

La gestion des ressources humaines englobe un ensemble de pratique chacune apportant des avantages à la fois pour les salariés et pour l'entreprise

1.5.1 Gestion de carrières :

La gestion de carrières consiste à concevoir dans le temp les parcours de carrières et la succession des postes occupés par les salaries : il s'agit de tenir compte du passé, du présent du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise et les attentes et potentiels des salaries.

La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise.

➤ **Avantage de la gestion de carrières**

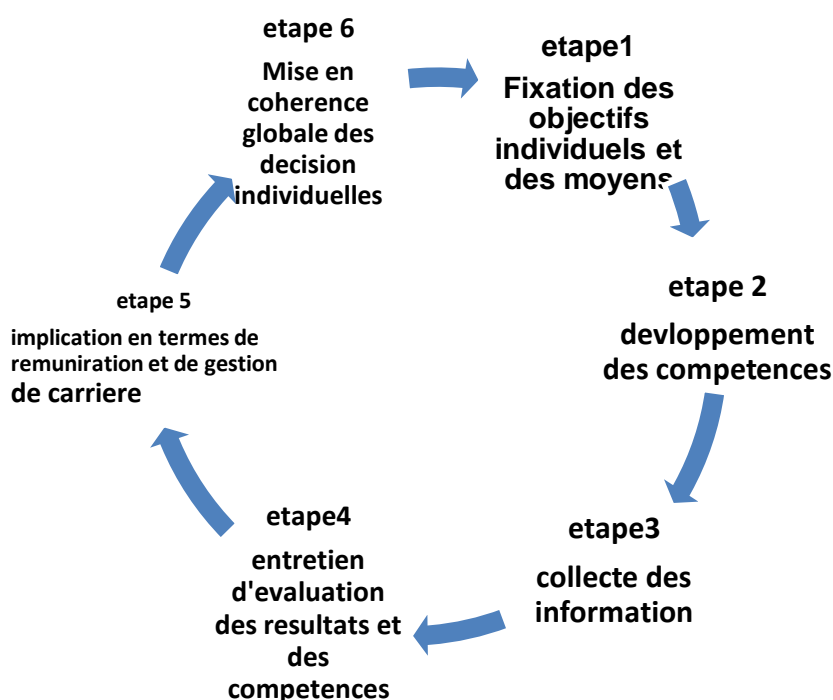
- Pour l'entreprise :
 - Gestion des promotions
 - Développement des compétences des salaries
 - Plus grande motivation et productivité des salaries
 - Reduction du turnover
 - Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise
- Pour les salaries
 - Développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité
 - Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement (Faycel & Géraldine, Gestion des ressources humaines 2em édition , 2009)

1.5.2. Évaluation

L'évaluation c'est un système structurer et formel dont la finalité est de mesurer, évaluer et influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un salarié occupant un poste donné pour permettre la mise en œuvre de la politique générale de l'entreprise.

Le processus d'évaluation résumer dans le schéma suivant :

Figure 11: Processus d'évaluation



Source : Michel.Ferrary management des ressources humaines être marché du travail et acteurs stratégiques. P26

➤ Objectifs de l'évaluation

- Conduit à une augmentation de salaire ou une promotion
- Conduit à une limitation de la rétribution ou à un licenciement
- Identifier de manière objective les facteurs explicatifs de la performance
- Conduit à des comportements d'évitement de la part des salariés et des managers ou à des situations conflictuelles entre les membres impliqués dans le processus (Michel, 2014)

1.5.3. Formation

La formation est un processus d'apprentissage qui favorise l'acquisition de nouvelles compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être, etc.) (Michel, 2014)

ALAIN MEIFNANT a défini la formation « comme un facteur d'ajustement et d'adaptation, et aussi infracteur de régulation social, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise ». (Alain, 1991, p. 101)

➤ Objectifs de la formation

- Améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés
- Favoriser une meilleure coordination des tâches
- Faciliter l'intégration du progrès technique
- Contribue à une meilleure adaptabilité des salariés (GUILLOT-SOULZ, 2015-2016)

1.5.4. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

C'est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, visant à détecter et à résoudre en amont des questions à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences.

Selon D-THIERRY : « la gestion prévisionnelle d'emploi et de compétence est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et des plans d'action cohérent : réduire de façon anticiper les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en termes d'effectifs et de compétence » (Dimitri, 1982, p. 388)

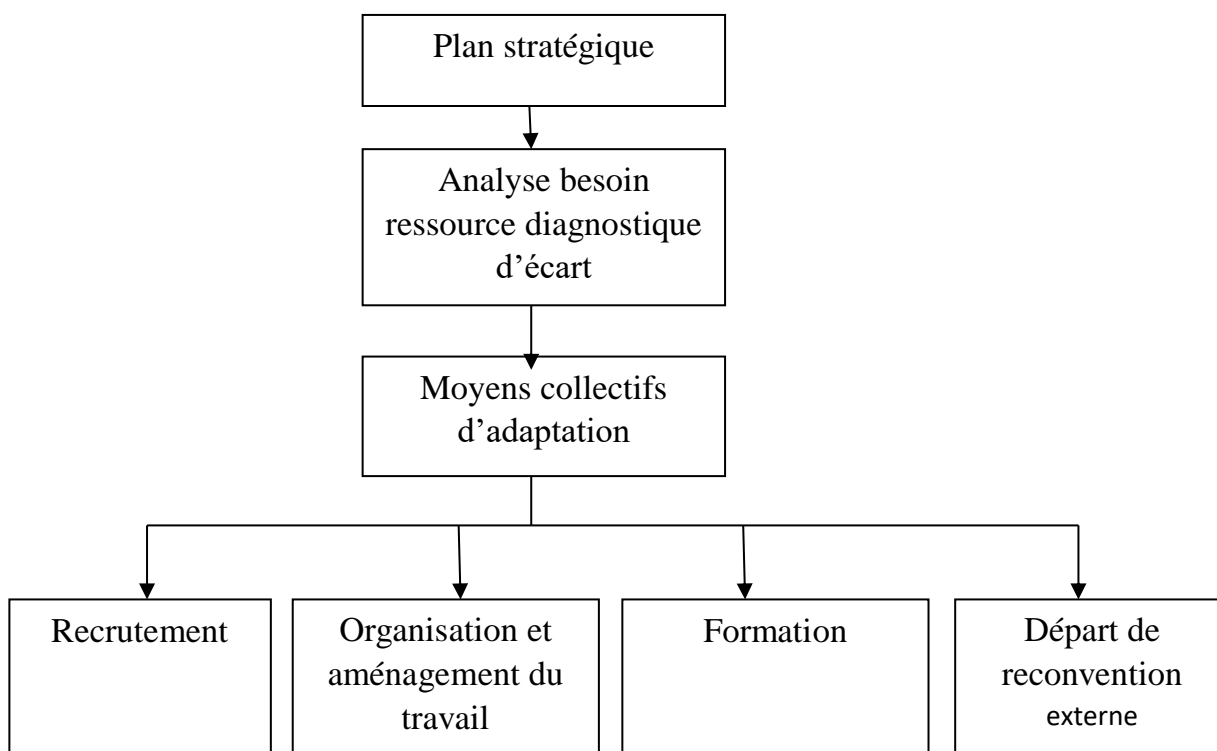
➤ Objectifs de la GPEC

- Analyse des compétences à développer en fonction de la stratégie de l'entreprise
- Gestion des temps au travail

- Organisation du travail
- Réalisation de prévention des recrutements et des départs ; analyse de la pyramide des âges de l'entreprise
- La mobilité professionnelle : mobilité interne et externe, gestion de carrière ; (GUILLOT-SOULZ, 2015-2016)

La démarche de la GPEC résumer dans le schéma suivant :

Figure 12: Démarche de la GPEC



Source : (Bernard & Daniel, 2001)

1.5.5. Rémunération

La rémunération est une somme d'argent que l'employé perçoit en contrepartie du service rendu à l'employeur. Elle composée du salaire de base et de tous les autres avantages et associés payés directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au salarié en raison de son travail.

Selon LEITIA le Theilleux, la rémunération peut être définie comme « une activité constituante à évaluer à contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires et non monétaire, direction indirecte, en accord avec l'existence et la capacité financière de l'organisation ». (LEITIA, 2008)

➤ **Avantage de la rémunération**

- La capacité concurrentielle de l'entreprise
- La capacité à recruter
- La performance au travail
- Le développement des compétences et la fidélisation des employés (DIABY, 2022)

1.5.6. Recrutement

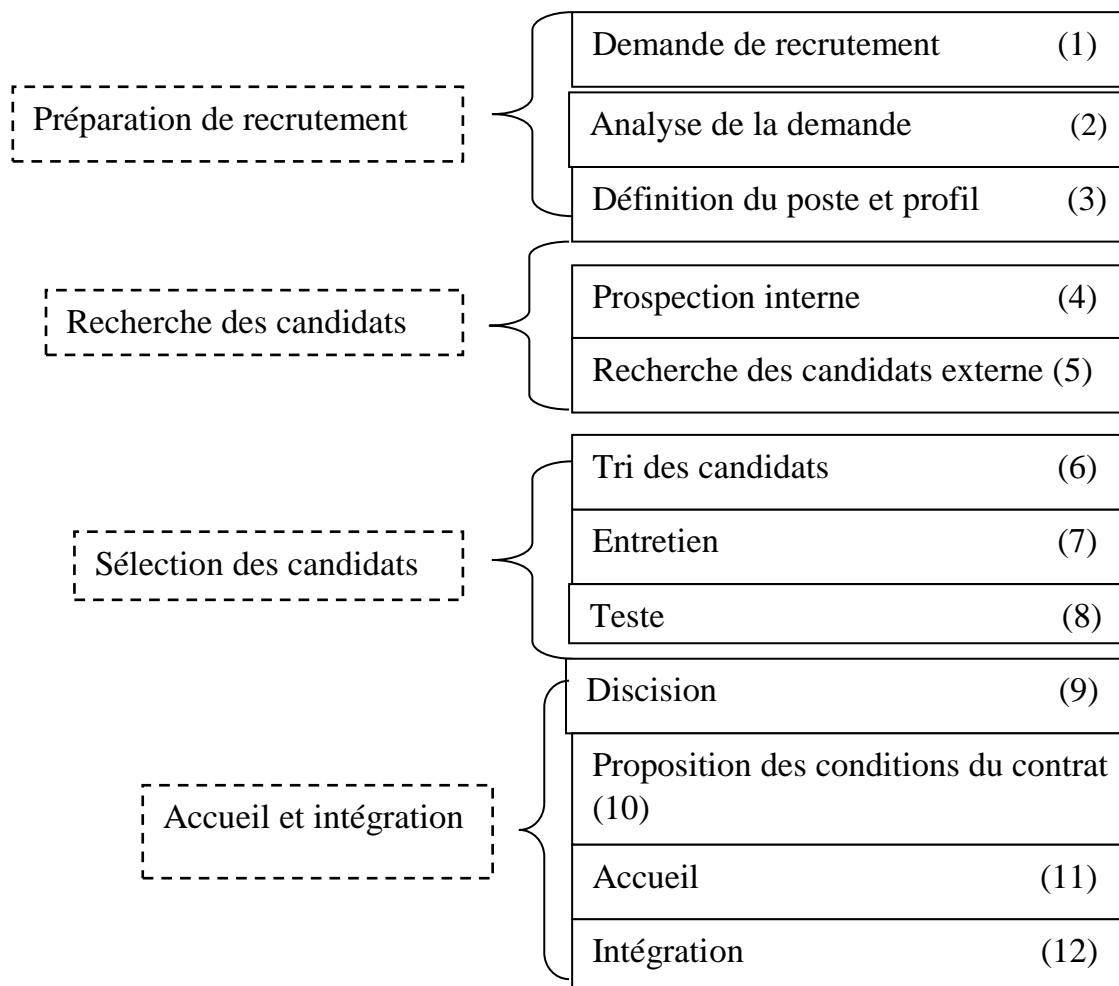
Le recrutement consiste à engager un salarié et passer avec lui un contrat de travail. Autrement dit, une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une entreprise.

➤ **Objectifs du recrutement**

- Pourvoir des postes vacants
- Etablir l'adéquation entre la formation de l'employé et le poste à occuper
- Rechercher les compétences
- Rechercher les employés capables de travailler sous pression (DIABY, 2022)

Le processus de recrutement est un ensemble de pratique qui s'articule autour de quatre phases, résumer dans le schéma suivant :

Figure 13: Processus de recrutement



Source : (PERETTI, 2008, p. 84)

1.5.7. Communication

La communication c'est l'ensemble des échanges d'informations, mais aussi affectifs et symboles qui s'établissent entre les membres d'une organisation, leur permettant de co-exister et de travailler ensemble. Une activité aussi certainement ancienne que l'entreprise. (Aude, Thierry, & Assael, Toute la fonction Communication 2^{ém} édition , 2010)

➤ Objectifs de la communication interne

- Assurer un bon système d'information qui permette de diffuser l'information au bon endroit et au bon moment
- Rendre la circulation de l'information plus fluide
- Intensifier la diffusion d'information sur les points insuffisamment développés dans les supports internes
- Favoriser la reconnaissance du personnel, sa motivation et sa cohésion

1.6. Missions de la fonction RH

Dans l'organisation, la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients : les dirigeants, les managers, les salariés et les représentants des salariés. Dont les attentes apparaissent très diverses.

1.6.1. Attentes des salariés

Les salariés attendent de la fonction RH qu'elle leur assure :

1.6.1.1. Équité

Chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statue. Le DRH veille à ce que les informations pertinentes tant pour le salarié que pour ses supérieures hiérarchiques soient disponibles au moment opportun.

1.6.1.2. Employabilité

Il appartient au DRH d'impliquer la hiérarchie dans la gestion anticipatrice des emplois et des compétences et de veiller à la qualité des outils et au partage de l'information. Le rôle de la hiérarchie est particulièrement essentiel en matière de communication.

1.6.1.3. Éthique

L'exigence éthique se développe chez les salariés. Le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents génère la confiance. La collaboration est alors plus

efficace et moins coûteuse. Les points les plus sensibles en GRH sont ceux de la sécurité, de rémunération et de l'emploi.

1.6.1.4. Reconnaissance

L'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissances des salariés dans leur diversité. Elle doit préciser ce qu'elle souhaite reconnaître (résultats, comportement, potentiel, qualité managériale...) et choisir parmi les modalités de reconnaissance est nécessaire.

1.6.2. Attentes de l'encadrement

L'encadrement attend de la fonction RH qu'elle assure :

1.6.2.1. Partage

Il s'agit de définir une charte du partage qui précise clairement les responsables respectifs de la fonction RH et de l'encadrement. La charte définit également les moyens que la DRH met à la disposition des opérationnels.

1.6.2.2. Partage de la vision

Définir en langage clair la politique RH de l'organisation et communiquer largement et régulièrement est donc essentiel.

✚ Le partage des savoirs : Mettre à la disposition de chaque responsable hiérarchique toutes les informations individuelles et collectives qui lui permettent d'étayer les décisions personnalisées et indispensables.

✚ Le partage des pouvoirs : Ce partage concerne trois types de pouvoirs :

- **Pouvoir de suggestion** des encadrements en matière de GRH permet d'améliorer les procédures en vigueur et d'éliminer un certain nombre de dysfonctionnements.
- **Pouvoir d'organisation** des encadrements en GRH consiste d'adapter les procédures aux spécificités de chaque entité.
- **Pouvoir de décisions** des encadrements en GRH consiste de prendre certaines décisions RH comme le choix du candidat recruter, la rémunération, ou la décision d'une formation.

1.6.2.3. Être partenaire d'affaire

La fonction RH aide chacun des responsables opérationnels à atteindre ses objectifs de création de valeur. Il devient ainsi un partenaire d'affaires. Pour y parvenir il doit « comprendre le business », parler le même langage que les opérationnels.

1.6.3. Attentes des partenaires sociaux

Les partenaires sociaux attendent de la fonction RH qu'elle leur assure :

1.6.3.1. Ecoute

Le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soient écoutés.

1.6.3.2. Conformité

Le DRH doit garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes définissant les droits des salariés individuels et collectifs.

1.6.3.3. Dialogue social

La DRH soit porteuse d'un projet et offre des espaces de négociation permettant de faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes.

1.6.4. Attentes de la direction générale

La direction générale attend de la fonction RH qu'elle assure :

1.6.4.1. Sécurité

Le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise. Le développement des de l'audit social renvoie à cette mission. Les risques sont de nature juridique, économique ou social.

1.6.4.2. Être partenaire stratégique

Les RH sont un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme. L'alignement stratégique des politiques et pratiques RH est facteur de réussite durable.

1.6.4.3. Création de valeur

Les directions attendent de la DRH qu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée. (Peretti, Gestion des ressources humaines 19e édition, 2013)

Section 2 : Place de la communication interne au sein de l'entreprise

La place de la communication interne au sein d'une entreprise est essentielle, peut avoir un impact significatif sur son efficacité.

2.1. Rattachement à la direction DRH

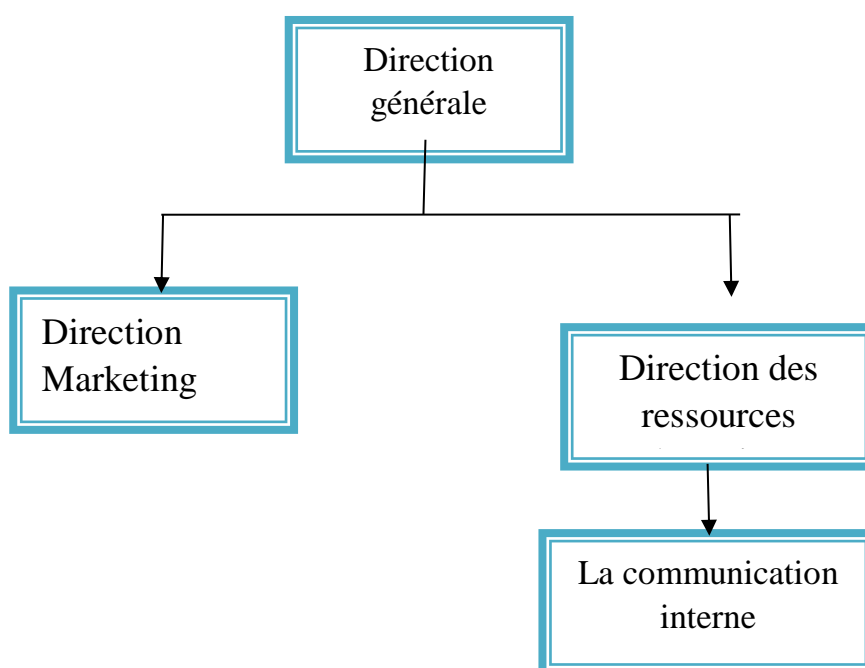
Traditionnellement, la communication interne était souvent placée dans la direction des ressources humaines (DRH).

Tandis que la direction de la publicité était rattachée à la direction marketing.

L'avantage : elle permet de garantir une approche efficace de toutes les questions liées aux employés et de prendre des décisions claires qui répondent aux besoins des employés.

Son inconvénient c'est qu'elle peut avoir une visibilité limitée. (Aude, Thierry, & Assael, Toute la fonction Communication 2e édition, 2010)

Figure 14: Rattachement à la direction DRH



Source : L. DEMONT, A. KEMPF, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA **Communication interne des entreprises, Stratégies et pratiques**, Edition Nathan 1996, p216

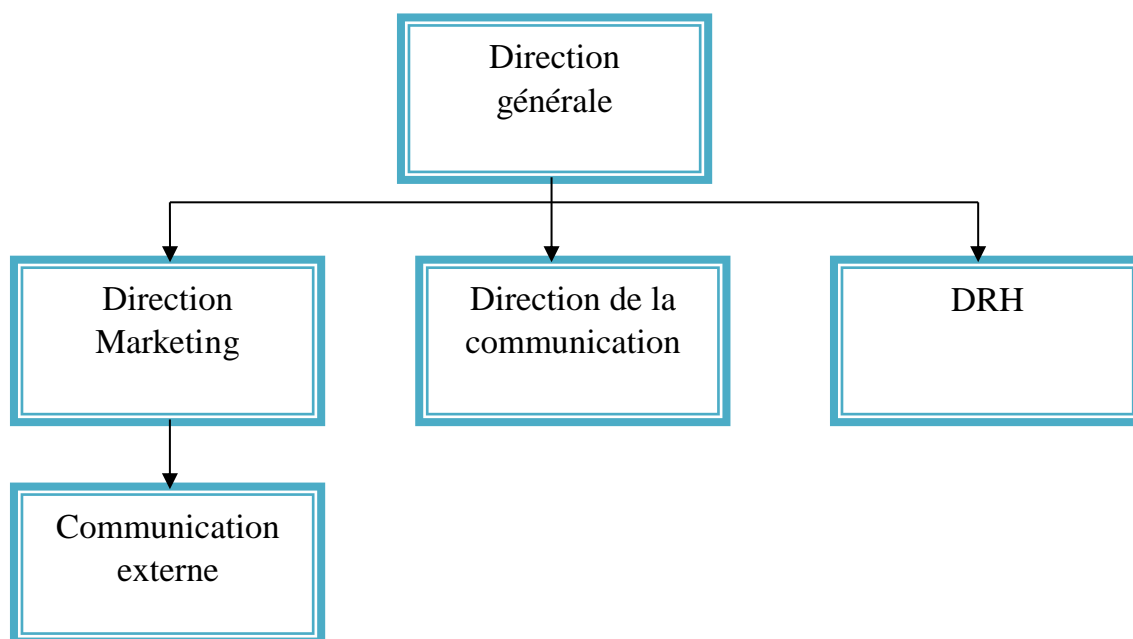
2.1. Coexistence de la communication interne et externe

La coexistence d'une direction de la communication qui regroupe les aspects corporatifs, dont la communication interne, rattachée directement à la direction générale et une direction de la communication client/produits qui reporte à la direction marketing et commerciale.

L'avantage de cette approche, la communication interne arrive à s'adapter facilement aux besoins des employés et de l'organisation.

Son inconvénient risque d'avoir des complexités de la gestion de la communication (Aude, Thierry, & Assael, Toute la fonction Communication 2^{ém} édition , 2010)

Figure 15: Coexistence de la communication interne et externe



Source : L. DEMONT, A. KEMPF, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA **Communication interne des entreprise, stratégies et pratiques**, Edition Nathan 1996, p262

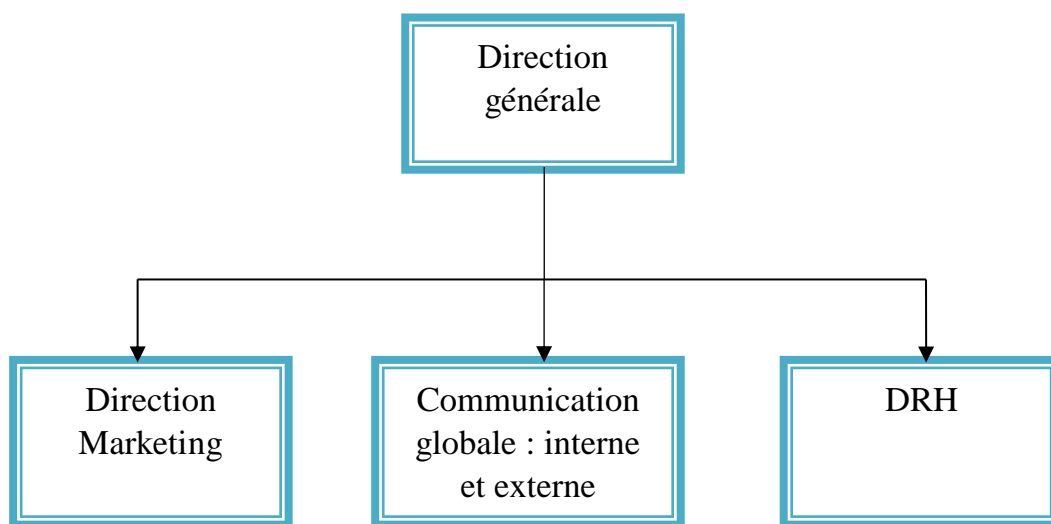
2.3. Grande direction de la communication globale

De plus en plus d'entreprises optent pour une direction de la communication globale, intégrant à la fois les aspects externes et internes, toutes cibles et supports confondus.

Cette tendance à l'hypercentralisation de la communication est souvent accompagnée de la création d'un réseau local pour favoriser la transversalité au sein des organisations hiérarchiques.

Avec l'adoption de structures matricielles, il devient essentiel que la communication interne dispose de relais sur le terrain pour éviter de demeurer simplement le porte-voix des décideurs. (Aude, Thierry, & Assael, Toute la fonction Communication 2^{ème} édition, 2010)

Figure 16: Grande direction de la communication globale



Source : L. DEMONT, A. KEMPF, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA **Communication interne des entreprises, stratégies et pratiques**, Edition Nathan 1996, p216

Section 3 : communication interne et la GRH

En matière de ressources humaines, la communication interne est un outil puissant au service des entreprises, elle crée un climat de confiance et de productivité.

3.1. Communication interne dans le service RH des entreprises

La communication interne joue un rôle crucial au sein du département des RH d'une entreprise. Elle contribue à réaliser les objectifs principaux de la fonction RH, à savoir recrutement, fidélisation et reconnaissance.

3.1.1. Recrutement

La communication interne, dans son ensemble participe à l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi en mettant en avant les force et les réputations de l'entreprise, sa visibilité médiatique, et sa marque employeurs.

La communication de recrutement va s'adresser spécifiquement aux publiques en recherche d'emploi, que ce soit les futurs jeunes diplômés ou les actifs.

3.1.2. Fidélisation

Créer un sentiment d'appartenance : la communication interne y contribue en formalisant une culture commune et en donnant des repères, pour faire comprendre à chacun qu'il fait partie d'un tout. Motiver, en explicitant la stratégie de l'entreprise, en montrant ses résultats.

3.1.3. Reconnaissance

Faire exister les métiers des uns et des autres en montrant leur contribution dans l'entreprise.

Faire exister les hommes et les femmes, reconnus en tant qu'individus, avec leurs talents et leurs valeurs. (Aude, Thierry, & Assael, Toute la fonction Communication 2^{ém} édition , 2010, pp. 167-168)

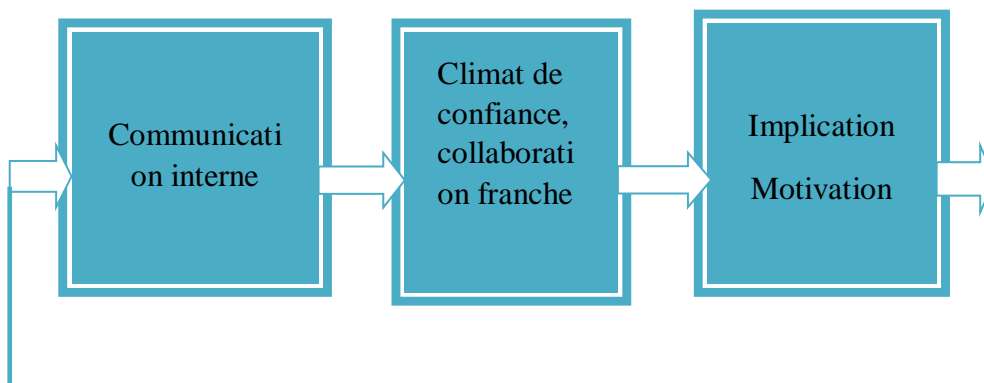
3.2. Lien entre la Communication interne et la fonction RH

La communication interne, permet d'améliorer la motivation, l'évaluation, la formation, la gestion de stress, déterminer les causes d'absentéisme, la gestion des conflits et le leadership au sien de l'organisation.

3.2.1. Motivation et la communication interne

La communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration, ce qui favorise la motivation des employés car elle permet la transmission claire des informations et la définition des objectifs. (Eric & DONJEAN, 2015)

Figure 17: Implication de la communication interne



Source : (Eric & DONJEAN, 2015)

3.2.2. Evaluation et communication interne :

Le succès d'une évaluation au sein d'une organisation dépend de l'efficacité de la communication interne, son rôle est de mener l'évaluation de manière constructive et bienveillante.

Donc il est essentiel que la communication soit claire pour que l'évaluation porte des résultats positive.

Trop souvent encore, des réunions ou des échanges échouent ou tournent ou conflit en raison du manque d'écoté et d'assertivité des protagonistes. (Eric & DONJEAN, 2015)

3.2.3 Formation et communication interne :

La communication interne joue un rôle important dans le processus de la formation au sein de l'organisation elle a pour finalité :

- ✓ D'informer les employé du programme de formation disponible
- ✓ D'expliquer les objectifs et les bénéfiques de cette formation
- ✓ Faire comprendre le concept de la formation

Dans ce cas la communication contribue à l'amélioration des compétences des membres de l'organisation. Elle s'inscrit dès lors dans une démarche de formation.

Par ailleurs, un personnel qualifié et compétent peut participer davantage au fonctionnement de son organisation et au processus de décision. Il peut de ce fait, plus

facilement, interagir au sein de son équipe, de son service ou de sa direction. (Eric & DONJEAN, 2015)

3.2.4. Gestion de stress et communication interne :

Dans le mécanisme du stress au travail, les « ressources » dans lesquelles le travailleur puise de l'énergie pour se sentir bien au travail jouent un rôle important. Plus les ressources sont larges, au mieux le stress peut se gérer. Parmi ces ressources figurent :

- ✓ L'accès à l'information : la communication interne permet aux employés de connaître clairement les nouvelles politiques, le changement organisationnel et la culture de l'entreprise, l'accès à l'information aide les employés à comprendre l'environnement de travail réduit ainsi le stress
- ✓ Le feedback : une communication claire favorise le feedback entre les employés et leur dirigeant, ce qui permet aux employés de recevoir un retour d'informations peut aider les employés à devenir plus soutenus et compétents dans leur travail réduisant ainsi le stress d'échouer
- ✓ Les relations interpersonnelles : la communication aide à créer des relations entre les différents employés d'une organisation (employés, dirigeants, gestionnaires...)

Par ailleurs, lorsque le stress est bien géré au sein d'une entité, un climat positif de travail peut plus aisément se développer. Les collaborateurs se sentent alors mieux psychologiquement et les interactions interpersonnelles s'en trouvent renforcées. (Eric & DONJEAN, 2015)

3.2.5. Absentéisme et communication interne :

Les causes d'absentéisme au travail sont multiples. Certaines d'entre elles trouvent leur origine dans des problèmes de communication (Ex. : absence de feedback et de reconnaissance, conflits interpersonnels ou avec la hiérarchie...).

Dans ce cas la communication interne vise à :

- ✓ Identifier les causes de l'absentéisme : fournir aux employés des canaux de communication ouverts pour signaler leurs problèmes et difficultés, ce qui permet aux

responsables de comprendre les raisons de l'absentéisme et trouve des solutions pour les résoudre.

- ✓ Prévenir la démotivation : s'enquérir pour un responsable de la situation d'un employé durant son absence renforce la motivation et l'engagement des employés en sein d'une entreprise

Inversement, ne pas s'intéresser à la lutte contre l'absentéisme suscite du découragement et de la démotivation auprès des collaborateurs présents. Les critiques et les situations conflictuelles émergent progressivement. (Eric & DONJEAN, 2015)

3.2.6. Gestion de conflits et communication interne :

Le conflit résulte d'une rupture de la communication. Il peut affecter les relations entre personnes, entre services voire entre directions.

Le conflit porte rarement sur le contenu mais plus souvent sur la position et l'attitude que les parties adoptent durant leurs échanges. En « méta communiquant » (communiquer sur le mode de communication), Les parties cherchent à agir sur leur manière de communiquer.

La solution du conflit devient alors source d'enrichissement et de plus-value pour les relations ultérieures. (Eric & DONJEAN, 2015)

3.2.7. Leadership et communication interne :

Actuellement, les collaborateurs n'acceptent plus que les décisions et les tâches leur soient unilatéralement imposées. Ils attendent de leur hiérarchie que celle-ci les

- ✓ Informe des décisions prise par la direction
- ✓ Explique le sens des décisions
- ✓ Associe à leur mise en œuvre

En contrepartie, lorsqu'ils se sentent impliqués, les collaborateurs se montrent plus enclins à faire remonter l'information vers le management, à suggérer des solutions et à prendre des initiatives. Influencent, de ce fait, le mode de leadership de leurs chefs. (Eric & DONJEAN, 2015)

Conclusion

La GRH est considérée comme un domaine indispensable pour les entreprises. Elle englobe un ensemble de pratiques visant à gérer, administrer et développer les ressources humaines.

La communication interne occupe une place importante au sein du service ressources humaines. Elle vise à réaliser efficacement ces principaux objectifs.

Nous concluons que la communication interne est un élément essentiel de gestion des ressources humaines (GRH), contribue de manière significative au succès d'une organisation en favorisant l'implication et le bien-être des employés.

**Chapitre III : Communication interne
au sein de l'entreprise touristique de
Kabylie (ETK)**

Chapitre III : Communication interne au sein de l'entreprise touristique de Kabylie (ETK)

Nous consacrons ce troisième chapitre à l'étude empirique sur la communication interne au sein de l'entreprise ETK. Dans un premier lieu, nous commençons à présenter l'entreprise ETK, son évolution, ses objectifs, son organigramme, l'évolution des effectifs et ses différentes unités. Ensuite nous présentons la méthodologie que nous avons choisie et nous exposons les résultats obtenus. Enfin nous réalisons une analyse pour les résultats de notre enquête.

Section 1 : Présentation de l'entreprise ETK

L'entreprise Touristique de Kabylie a été créée le 08 Mai 1973 dans le cadre du programme spécial de la Wilaya de Tizi-Ouzou sous la dénomination « groupe Hôtellerie, tourisme et thermalisme HTT ». C'est une société par action, son capital est de 135000000DA.

L'ETK est chargée de la gestion de trois unités hôtelières classées trois étoiles en activités à travers la Wilaya de Tizi-Ouzou : Hôtel Lalla Khadija, Hôtel Bracelet d'Argent Béni-Yénni et Hôtel Belloua Tizi Ouzou ainsi qu'une agence de voyage.

1.1. Evolution de l'ETK

L'entreprise a été créée le 08 Mai 1973 chargée de la gestion de quatre (04) unités hôtelières classées Trois (03) étoiles en activité à travers la Wilaya de Tizi-Ouzou :

Hôtel Lalla Khedidja – Tizi-Ouzou : 42 chambres

Hôtel Mizrana – Tigzirt : 40 chambres

Hôtel Djurdjura – Ain El Hammam : 40 chambres

Auberge Bracelet d'Argent – Béni-Yénni : 10 chambres

Le 10 Mars 1988, par arrêté de Monsieur le Wali, l'hôtel « Le Belloua » appartenant à l'APC de Tizi-Ouzou a été rattaché à l'entreprise portant ainsi à Cinq (05) le nombre d'unités gérées par la SHW.

CHAPITRE III : COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOURISTIQUE DE KABYLIE (ETK)

Le 19 Septembre 1989, l'Entreprise se voit rattacher le projet de réalisation d'une unité d'eau minérale dans la commune d'Agouni Gueghrane et obtient la concession de la source « THINZERT » pour une période de 30 ans auprès des domaines de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Le 10 Septembre 1991, l'Entreprise ouvre une Agence de Tourisme et de Voyages de Catégorie « A » au centre-ville de Tizi-Ouzou « Hôtel Belloua ».

Le 1er Janvier 1992, l'entreprise change de dénomination et devient « Entreprise Touristique de Kabylie », par abréviation « ETK ».

Le 1er Février 1993, L'entreprise ETK commercialise l'Eau Minérale sous la marque déposée « Lalla Khedidja » produite dans son usine d'Agouni-Gueghrane (EMAG).

En 1995, l'entreprise ETK, devient membre affiliée à l'Organisation Mondiale du Tourisme (O.M.T) à l'occasion de la tenue de la Douzième session (12ème) de l'Assemblée Générale au Caire – Egypte.

Le 31 Mars 1996, Transformation de l'Entreprise Publique Locale (EPL) dénommé ETK, en Entreprise Publique Economique (EPE) sous la forme juridique de Société par actions au Capital Social de 49 000 000 DA et se voit rattacher au Fonds de participation « Services ».

Le 18 Mai 1997, l'Ensemble des actions souscrites au profit du fonds de participation « Services » sont émises au profit du Holding Public Régional Centre (HPRC).

Le 12 Octobre 1997, lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX) de l'EPE ETK, il a été décidé de l'augmentation du Capital Social d'un montant de 36 000 000 DA, et le porter à 85 000 000 DA.

Le 03 Mars 1998, lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX) de l'EPE ETK, il a été décidé de l'augmentation du Capital Social d'un montant de 50 000 000 DA, et le porter à 135 000 000 DA.

CHAPITRE III : COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOURISTIQUE DE KABYLIE (ETK)

Le 30 Octobre 2002, l'Entreprise Touristique de Kabylie relève de la Société de Gestion de participation Région centre « SGPRC »

Par ailleurs, dans le cadre du programme de privatisation initié par l'état, trois unités de l'Entreprise ont été cédées le :

- 23 Juillet 2004, avec effet du 1er Juillet 2004 pour l'unité de production d'Eau Minérale (EMAG) au profit de CEVITAL
- Le 1er Juillet 2005, pour l'hôtel « Mizrana » au profit de la SNC AIT AOUDIA
- Le 30 Septembre 2009, pour l'hôtel Djurdjura Ain El Hammam à titre gracieux au profit du Ministère de la Jeunesse et des Sports

Après avoir géré un parc hôtelier composé de Cinq établissements classés Trois étoiles, une Agence de Tourisme et Voyages et une unité d'Eau Minérale avec un effectif de plus de 300 Travailleurs pendant une Quinzaine d'années, l'ETK, suite aux cessions d'actifs opérés en 2004, 2005 et 2009, gère actuellement trois hôtels classés trois étoiles et une Agence de Tourisme et Voyages.

Le 17 Novembre 2011, par résolution du Conseil de Participations de l'Etat (CPE), l'Entreprise est transférée de la SGPRC au portefeuille de la SGPGESTOUR, et a bénéficiée d'une enveloppe de 930 000 000 DA pour le financement du programme de réhabilitation, modernisation et de numérisation des Trois Unités.

En 2015 le ministère du tourisme a changé la dénomination du groupe GESTOUR au groupe HTT composé de 17 filières à travers le territoire nationale dont l'ETK.

En 2022 ETK a créé une nouvelle unité au sud de l'Algérie spécialisé dans la gestion des bases de vie dénommé ETK Catering.

1.2. Objectif de L'ETK

L'entreprise touristiques de la Kabylie a fixé plusieurs objectifs afin d'assurer son efficacité et sa pérennité. Ces objectifs sont les suivant :

- Assurer la pérennité de l'entreprise
- Améliorer la qualité de services
- Contribuer au développement économique local
- Satisfaire les clients
- Faire vivre des expériences authentiques de la Kabylie
- Accroître le nombre de visiteurs

1.3. Organigrammes de l'ETK

Nous présentons trois organigrammes, le premier est l'organigramme de L'EPE/Entreprise Touristique de Kabylie/SPA, le deuxième présente l'organigramme de l'entreprise, et le troisième celui de ses unités.

1.3.1. Organigramme L'EPE/Entreprise Touristique de Kabylie/ SPA

L'organigramme de l'entreprise ETK est hiérarchique de la direction générale suivi des autres services en dessous en forme pyramidale.

1.3.1.1. Direction générale

Responsable de toutes les orientations de l'entreprise et de sa stratégie globale.

1.3.1.2. Assistants et conseilles

Ce service est responsable de fournir de l'aide et des soutiens à la direction générale, il comprend les assistants et conseillées.

1.3.1.3. Secrétariat

Ce département est responsable de fournir un soutien administratif au directeur général.

1.3.1.4. Unité siège

Responsable des opérations des unités hôtelière, les départements de ces services comprennent :

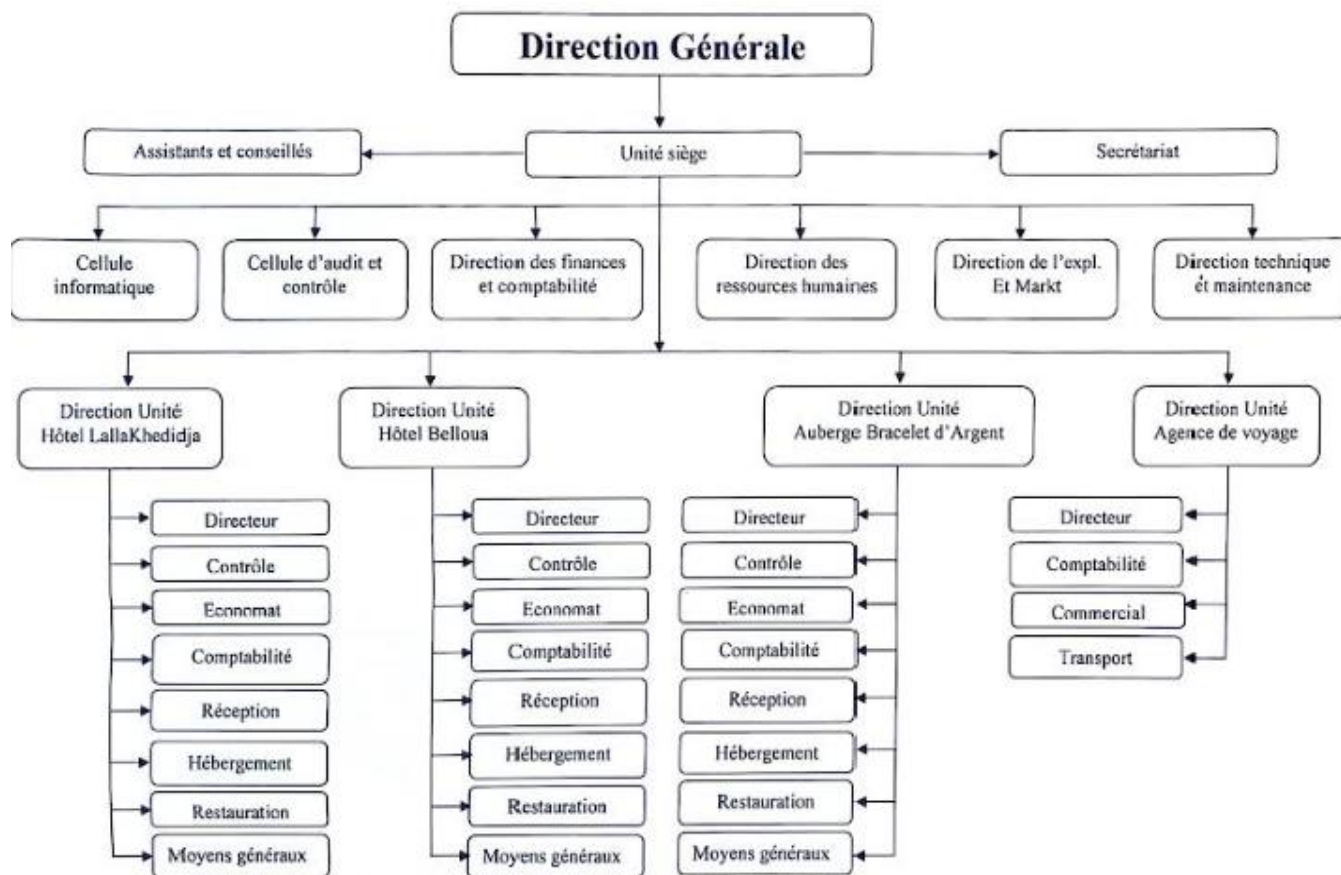
- **Cellule informatique** : responsable des actions en matière d'informatique
- **Cellule d'audite et contrôle** : responsable d'auditer et de contrôler les activités et les opérations réalisés
- **Direction des finances et comptabilités** : responsable des aspects financiers.
- **Direction des ressources humaines** : responsable de tous les aspects de la GRH
- **Direction de l'exploitation et Marketing** : responsable du marketing, des ventes et du service client.
- **Direction technique et maintenance** : responsable des opérations techniques et de maintenance.

1.3.1.5. Unité hôtel : comprennent les départements suivants :

- **Direction unité hôtel LilaKhedidja** : les postes de ce département sont : direction, contrôle, économat, comptabilité, réception, hébergement, restauration, et moyens généraux
- **Direction unité hôtel Belloua** : les postes de ce département sont : direction, contrôle, économat, comptabilité, réception, hébergement, restauration, et moyens généraux
- **Direction unité Auberge Bracelet d'Argent** : les postes de ce département sont : direction, contrôle, économat, comptabilité, réception, hébergement, restauration, et moyens généraux
- **Direction unités Agence de voyage** : les postes de ce département sont : directeur, comptabilité, commercial et transport.

CHAPITRE III : COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOURISTIQUE DE KABYLIE (ETK)

Figure 18: organigramme L'EPE/Entreprise Touristique de Kabylie/ SPA



Source : document interne à L'ETK

1.3.2. Organigramme de l'entreprise

L'organigramme de l'entreprise ETK est hiérarchique de la direction générale suivi des autres services en dessous en forme pyramidale.

1.3.2.1. Unités siège (direction générale)

Responsable de l'orientation et de la stratégie de l'entreprise, les poste de ce service : assistant et conseillers et secrétariat fournissent un soutien au service de direction générale.

1.3.2.2. Cellule audit et contrôle

Responsable de la régularité et d'efficacités des activités et de différentes opérations de l'entreprise, il comprend l'exécution du programme d'audite et la mission d'audit.

1.3.2.3. Direction des ressources humaines

Responsable de tous les pratiques de gestion des ressources humaines, comprend la gestion de paie et formation, administration générales et moyens généraux et contentieux juridique et assurance.

1.3.2.4. Direction des finances et comptabilité

Responsable de l'état financière de l'entreprise, il suit les revenus et les dépenses de l'unité. Les postes de ce service comprennent : finance / budget et provision, comptabilité analytique et comptabilité générale et recouvrement.

1.3.2.5. Direction d'exploitation marketing et communication

Ce service est responsable du marketing, les vente et le service client les poste de ce service comprennent : l'exploitation et contrôle, contrôle et suivi des réalisations et marketing et communication.

1.3.2.6. Cellule informatique

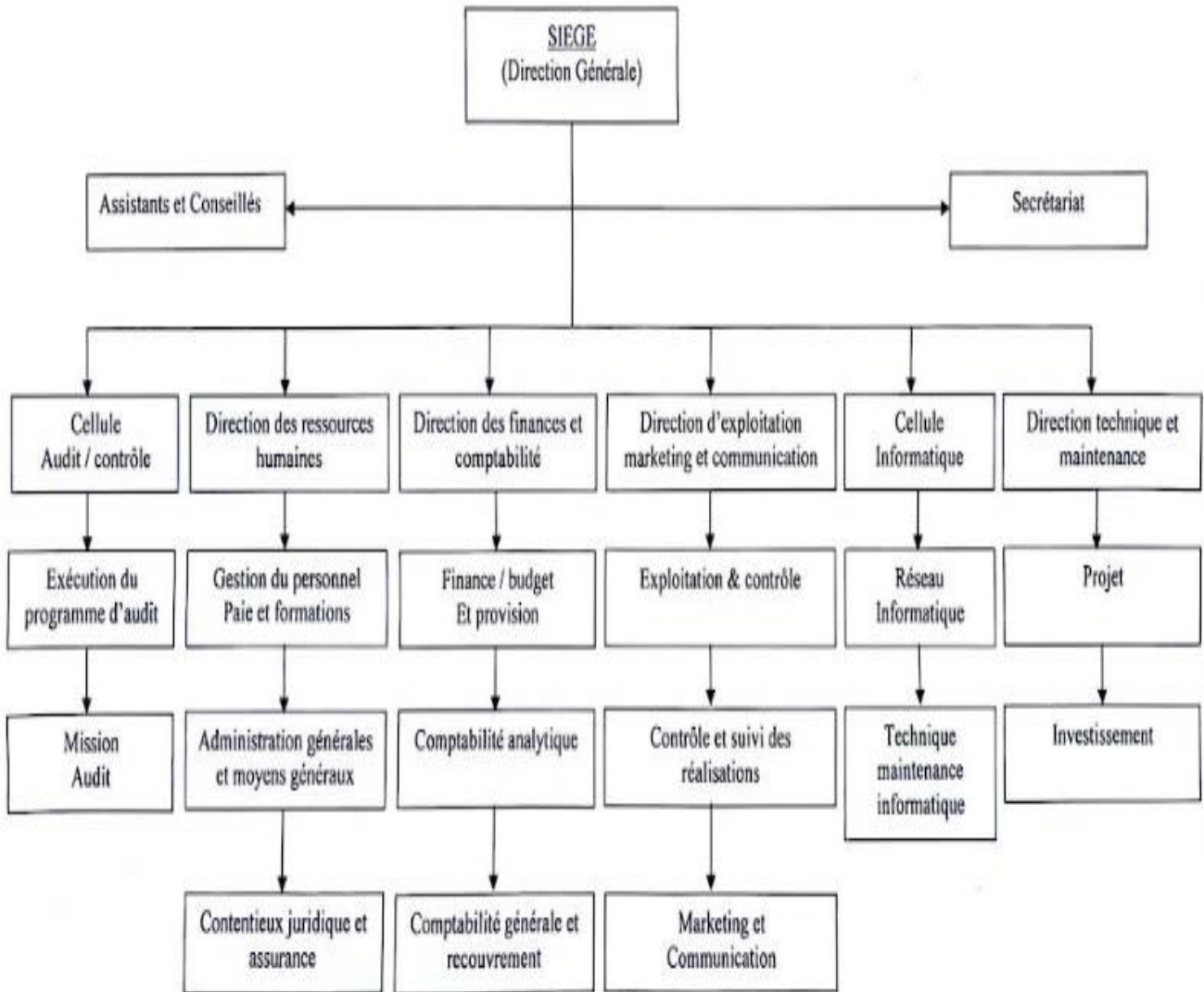
Ce service est responsable de réseau informatique et technique maintenance informatique.

1.3.2.7. Direction technique et maintenance

Responsable de la supervision des activité technique et maintenance, notamment la gestion des projets et des investissements.

CHAPITRE III : COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOURISTIQUE DE KABYLIE (ETK)

Figure 19: organigramme de l'entreprise



Source : document interne à L'ETK

1.3.3. Organigramme de l'unité

L'organigramme des unités hôtelières de L'ETK est hiérarchique avec une direction au sommet, suivi des autres services.

1.3.3.1. Direction d'unité

Responsable de la gestion globale de l'unité, supervise tous les autres services et responsable du succès de l'unités.

1.3.3.2. Service contrôle et exploitation

Ce service est responsable des opérations quotidiennes et identifier les problèmes potentiel de l'unités.

1.3.3.3. Service personnel

Responsable des tâches administratives et la gestion des ressources humaine, assure les moyens nécessaires, la sécurité et le gardiennage.

1.3.3.4. Service comptabilité

Responsable de l'état financière de l'entreprise, il suit les revenus et les dépenses de l'unité.

1.3.3.5. Service Hébergement

Ce service est responsable des postes suivants : réception, boutique, étages et blanchisserie.

1.3.3.6. Service restaurant

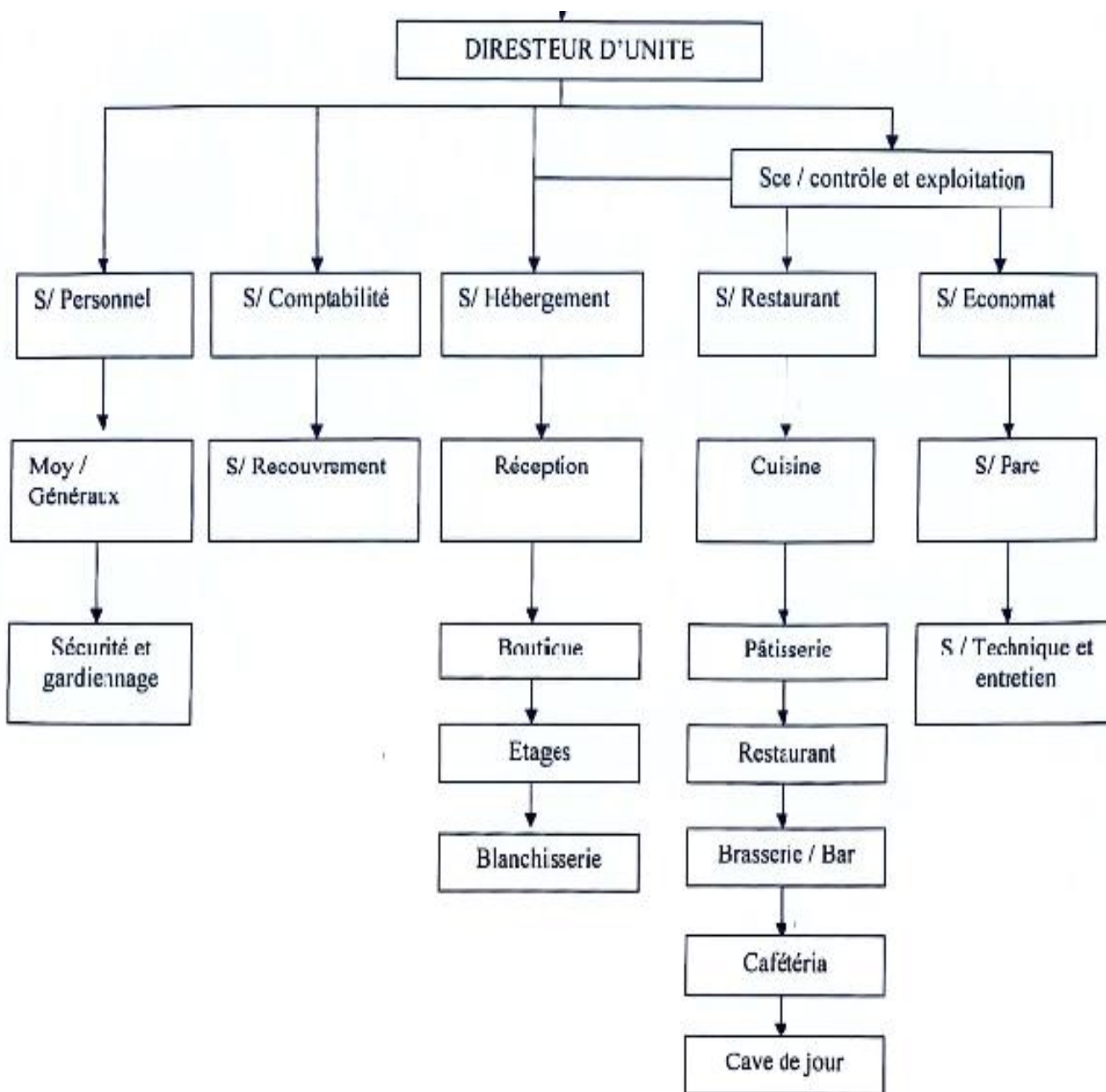
Responsable de tous les aspects de restauration au sien de l'unité hôtelière cela comprend : cuisine, pâtisserie, restaurant brasserie / bar, cafétéria et cave de jour.

1.3.3.7. Service économat

Responsable d'assurer tous les besoins de l'unité hôtelière, afin de répondre aux demandes des clients. Les poste de ce service comprennent : service parc et service technique et entretien.

CHAPITRE III : COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOURISTIQUE DE KABYLIE (ETK)

Figure 20: Organigramme de l'unité



Source : document interne à L'ETK

CHAPITRE III : COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOURISTIQUE DE KABYLIE (ETK)

1.3. Evolution des effectifs

L'évolution des effectifs de L'ETK durons les quatre dernières années :

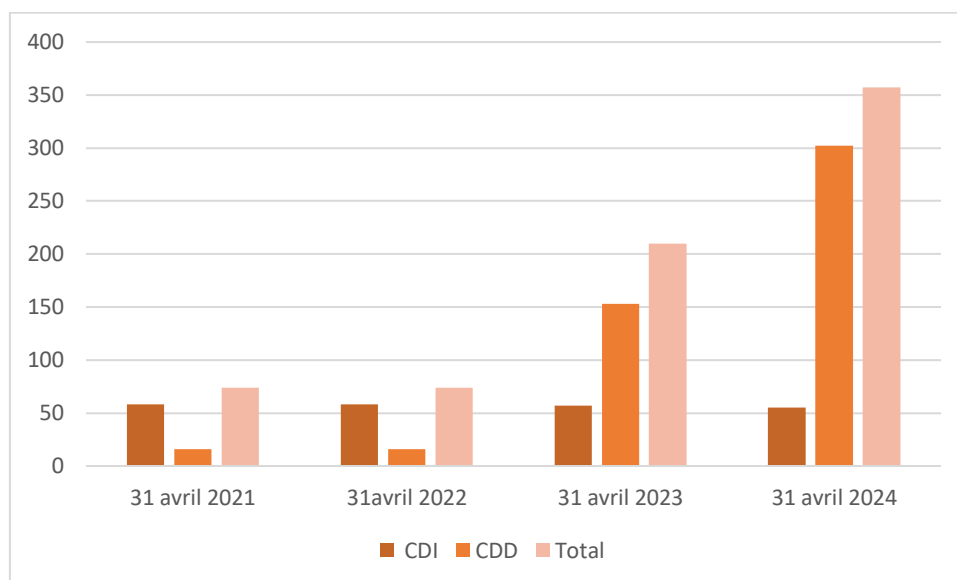
- En 2021 l'entreprise touristique de Kabylie affiche un nombre d'effectif de 74 employés comprenant 13 cadres, 19 maitrises et 42 exécutions.
- En 2022 l'entreprise touristique de Kabylie affiche un nombre d'effectifs de 74 employés comprenant 13 cadres, 17 maitrises et 44 exécutions.
- En 2023 l'entreprise touristique de Kabylie affiche un nombre d'effectifs de 210 employés comprenant 15 cadres, 39 maitrises, 156 exécutions, inclut 24 entrées : 2 entrées (2 femmes de chambre ou niveau de catering HMD et 23 au niveau de nouveau catering INAS) et une sortie (Un agent de foyer au niveau de catering)
- En 2024 l'entreprise touristique de Kabylie affiche un nombre d'effectifs de 352 employés comprenant 20 cadres, 38 maitrises et 294 exécutions, inclut la sortie de 5 agents de l'unité catering (DFSP Hassi Messaoud)

Tableau 3: Evolution des effectifs

	31 avril 2021	31 avril 2022	31 avril 2023	31 avril 2024
Permanent (CDI)	58	58	57	55
Contractuel (CDD)	16	16	153	302
Total	74	74	210	357

Source : document interne à L'ETK

Figure 21: Evolutions des effectifs de l'ETK



Source : élaborer par nous-même à partir des documents à l'ETK

1.4. Unités de l'ETK

L'entreprise touristique de Kabylie dispose de trois hôtels et une agence de voyage

1.2.1. Hôtel Bracelet d'argent

Un hôtel situé à 1300 m d'altitude à Beni yenni, à 45 Km du chef-lieu de la wilaya de Tizi Ouzou, avec 10 chambres. Offre une expérience unique dans un confort digne d'un trois Etoiles.

1.4.2. Hôtel Belloua

Un hôtel situé au cœur de la ville de tizi Ouzou dispose de 29 chambres, Offre hébergement, restauration, salle de conférence, services pour les mariages et un parking.

1.4.3. Hôtel Lalla Khadîdja

Est en cours de réhabilitation, mondanisation et de numérisation.

1.4.4. Agences de voyage

En activité depuis 1991, se propose à travers ces circuits, accompagne ces clients dans la découverte de la région de la Kabylie

Section 2 : Présentation de la méthodologie et des résultats

Dans cette section, nous présentons d'abord la méthodologie que nous avons suivi afin de collecter les données sur la communication interne en tant qu'outil de GRH ainsi que son impact sur la mobilisation et la fidélisation des employés au sein de l'entreprise enquêtée-Entreprise Touristique de Kabylie-. Ensuite nous exposons les résultats de notre enquête.

2.1. Méthode de recherche

Après avoir présenter le terrain rechercher – Entreprise Touristique de Kabylie – nous avons opter pour la méthode qualitative en réalisons une enquête à l'aide d'un guide d'entretien.

Un guide d'entretien est un document qui liste les questions à aborder et qui permet parfois de saisir les réponses au futur et à mesure de l'entretien.

Ce choix est déterminé par la nature de notre thème intitulé « communication interne comme outils de GRH » notamment notre problématique en vue de vérifier nos hypothèses.

On a effectué un entretien libre de six questions semi-ouvertes porte sur l'importance de la communication interne, ses objectifs ses types, ses outils, la façon de sa transmission et comment elle contribue au bon fonctionnement de l'entreprise touristique de Kabylie ETK.

Notre enquête a été menée auprès de trois dirigeants de l'entreprise, chacun provenant de différents services.

2.1. Résultats de l'enquête

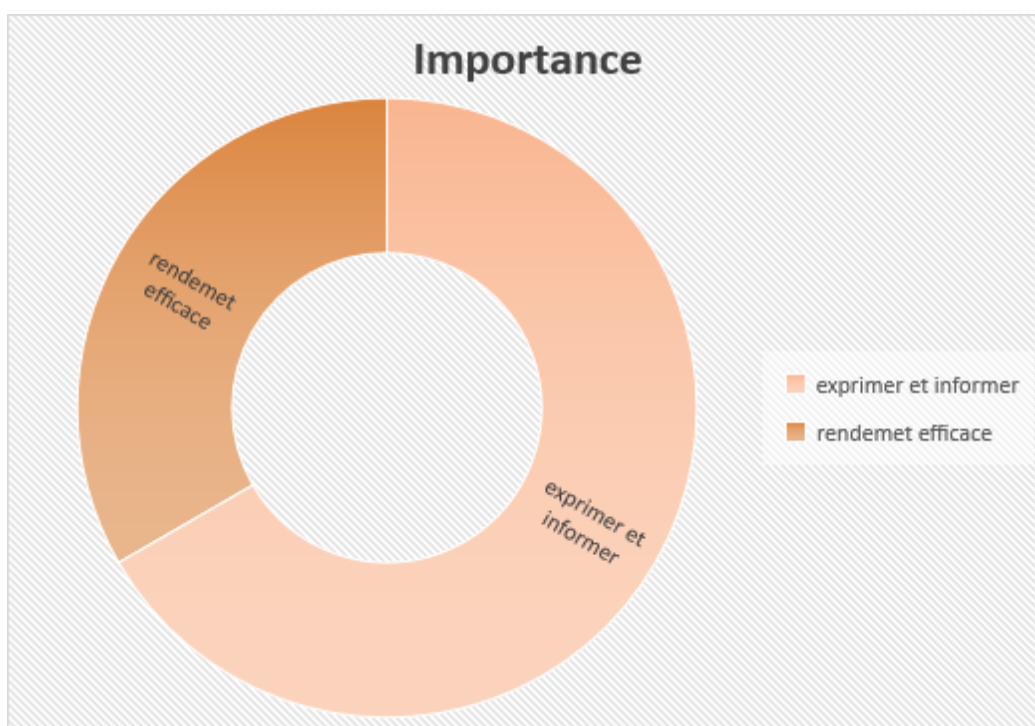
1. Quel est l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise ?

Tableau 4: Importance de la communication interne

Réponses	Nombre	Fréquence
Exprimer et Informer	2	67%
Rendement Efficace	1	33 %
Totale	3	100 %

Source : élaborer par nous-même d'après l'enquête effectuée à l'ETK

Figure 22: Importance de la communication interne



Source : élaborer par nous-même

On constate que 2 membres ont affirmé avec le pourcentage de 67 % que le rôle important de la communication interne au sein de l'ETK est d'exprimer et d'informer les

CHAPITRE III : COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOURISTIQUE DE KABYLIE (ETK)

employés dans le temps réel, suivi à un taux de 33 % pour le rendement et l'efficacité d'après la réponse d'un seul membre.

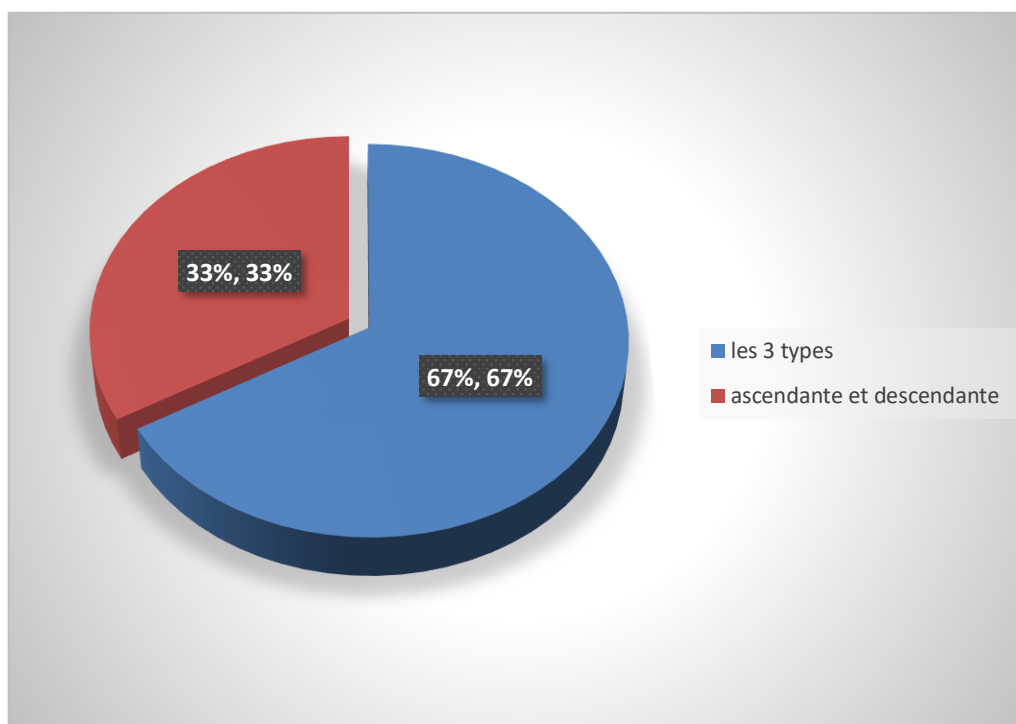
2. Quels sont les différents types de communication interne et leurs impacts sur la mobilisation et la fidélisation des collaborateurs ?

Tableau 5: Types de communication interne

Réponses	Nombre	Fréquence
Les 3 types de communication interne	2	67%
Ascendante et descendante	1	33 %
Totale	3	100 %

Source : élaborer par nous-même d'après l'enquête effectuée à l'ETK

Figure 23: Type de communication interne



Source : élaborer par nous-même

On constate que deux membres ont répondu avec un taux de 67% que les types de communication qui existe dans l'ETK sont la communication ascendante, descendante et transversale alors qu'un autre membre a répondu que parmi les types de

CHAPITRE III : COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOURISTIQUE DE KABYLIE (ETK)

communication existent sont la communication ascendante et descendante et avec un taux de 33 %.

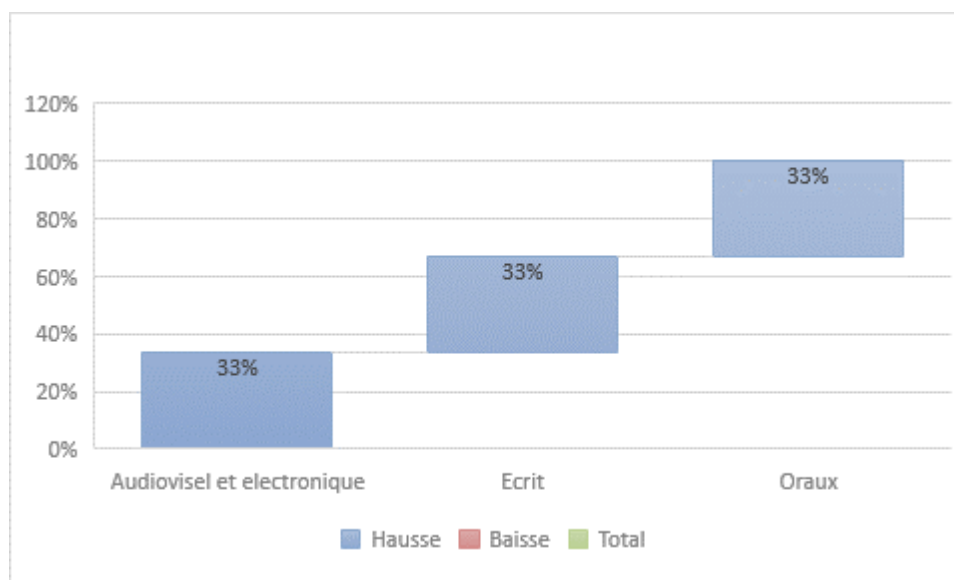
3. Quels sont les outils disponibles pour rendre la communication interne facile et transparente ?

Tableau 6: Outils de communication interne

Moyens	Fréquence
Ecrit	33%
Oraux	33 %
Audiovisuel et électroniques	33 %
Totale	100%

Source : élaborer par nous-même d'après l'enquête effectuée à l'ETK

Figure 24: Outils de communication



Source : élaborer par nous-même

CHAPITRE III : COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOURISTIQUE DE KABYLIE (ETK)

D'après les résultats obtenus, on constate que l'entreprise touristique de Kabylie pour rendre la communication transparente utilise des canaux accessibles à l'ensemble de ses employés parfois oraux et parfois écrits ou audiovisuel et électronique.

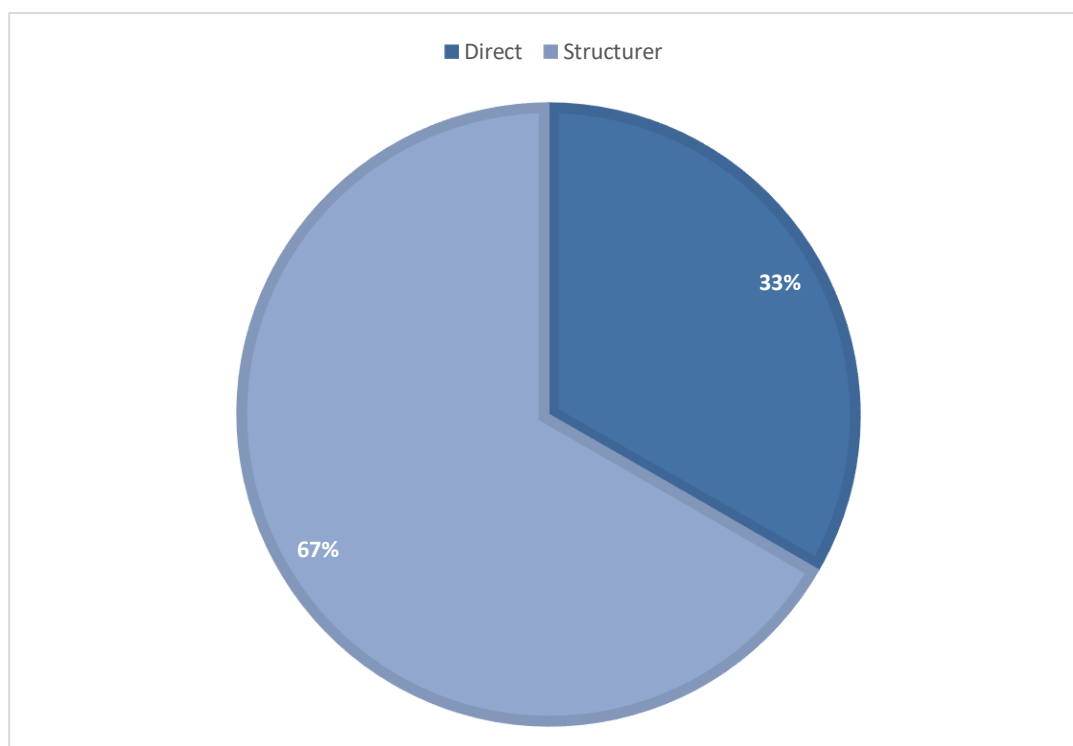
4. Comment se fait la transmission de l'information au niveau de votre organisme ?

Tableau 7: Transmission de l'information

Réponses	Nombre	Fréquence
Direct	1	33%
Formelle	2	67 %
Totale	3	100 %

Source : élaborer par nous-même d'après l'enquête effectuée à l'ETK

Figure 25: Transmission de l'information



Source : élaborer par nous-même

Ce tableau montre qu'une personne a répondu avec un pourcentage de 33 % que le message est délivré d'une manière directe alors que deux autres membres ont répondu

CHAPITRE III : COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOURISTIQUE DE KABYLIE (ETK)

et avec un pourcentage de 67 % que l'information est diffusée nécessite une structuration.

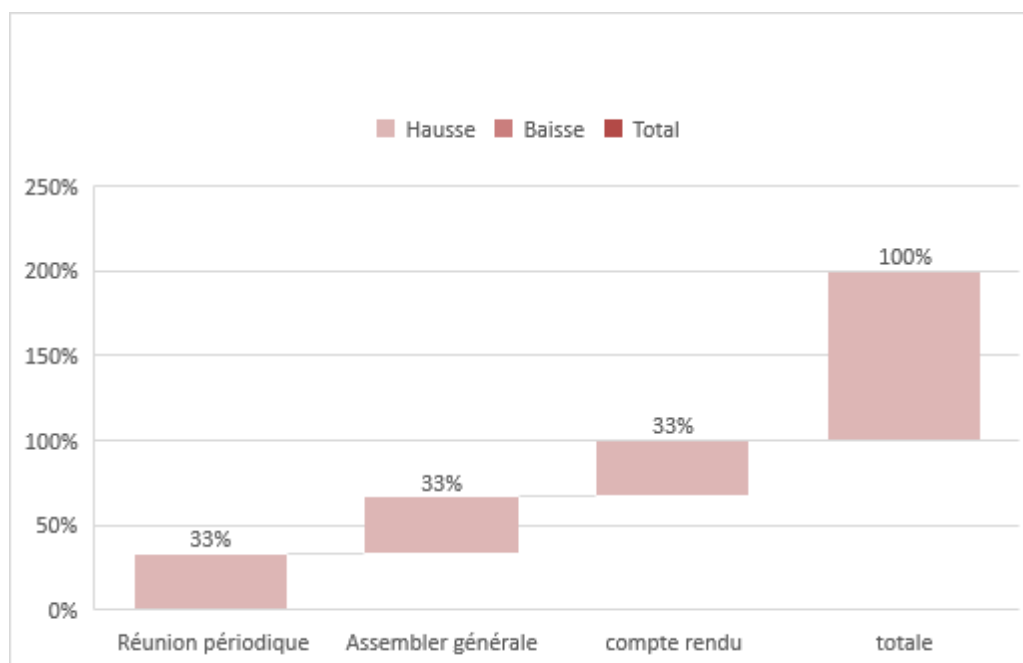
5. Comment l'entreprise touristique de Kabylie ETK utilise-t-elle la communication interne pour renforcer l'engagement des salariés ?

Tableau 8: Renforcement de l'engagement

Réponses	Nombre	Fréquence
Réunion périodique	1	33%
Assemblée générale	1	33 %
Compte rendu	1	33 %
Totale	3	100%

Source : élaborer par nous-même d'après l'enquête effectuée à l'ETK

Figure 26: Renforcement de l'engagement



Source : élaborer par nous-même

CHAPITRE III : COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOURISTIQUE DE KABYLIE (ETK)

D'après les résultats présentés dans le graphique, on voit que l'ETK, afin de renforcer l'engagement de ces employés, utilise des réunions périodiques, des assemblées générales et des comptes rendus des résultats avec un taux de 33%.

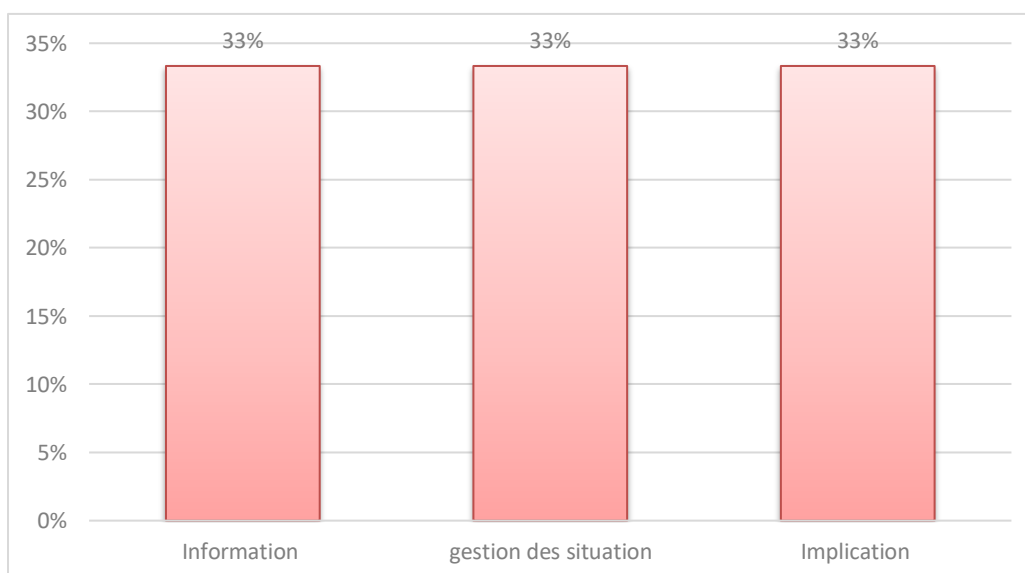
6. Comment la communication interne contribue-t-elle au bon fonctionnement de l'entreprise ?

Tableau 9 : Bon fonctionnement

Réponses	Nombre	Fréquence
Informer	1	33%
Gestion des situations	1	33 %
Implication	1	33 %
Totale	3	100%

Source : élaborer par nous-même d'après l'enquête effectuée à l'ETK

Figure 27: Bon fonctionnement



Source : élaborer par nous-même

D'après les résultats de ce tableau qui montrent que la communication interne contribue à la fois et avec un taux de 33 % dans la diffusion de l'information nécessaire à tous les niveaux de l'entreprise ainsi qu'elle gère les situations difficiles et aussi elle renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Et donc elle contribue à la réussite globale de l'entreprise.

Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête et recommandations

Après la présentation des résultats des guides d'entretien, nous allons procéder à l'analyse des résultats et nous proposons quelques recommandations à prendre en compte afin d'assurer l'efficacité de la communication interne.

3.1. Analyse des résultats

3.1.1. L'importance de la communication interne

La communication interne au sein de l'entreprise touristique de Kabylie est perçue comme un élément stratégique cela souligne son rôle important dans la définition des orientations et des objectifs à atteindre ce qui contribue au bon fonctionnement de l'organisation.

3.1.2. Types de communication interne

L'ETK utilise les trois types de communication : ascendante, descendante, et transversale

3.1.2.1. Communication ascendante : vas du bas de la hiérarchie vers le sommet permet aux employés de cette entreprise de remonter leurs attentes à leurs dirigeants ainsi de participer à la prise de décision ce qui renforce leur engagement et encourage l'innovation.

3.1.2.2. Communication descendante : vas du sommet vers le bas de la hiérarchie permet aux dirigeants de l'entreprise d'informer les employés des nouvelles directives et décisions et des changements organisationnels, l'objectif est d'assurer la transmission auprès de tous les responsables et employés ce type de communication contribue au bon fonctionnement de l'entreprise.

3.1.2.3. Communication transversale : ce fait entre différents service permet le partage d'expérience et de connaissances entre les employés.

3.1.3. Les outils de communication

Pour mieux communiquer en interne L'ETK utiliser plusieurs canaux de communication selon la situation, cela permet d'assure une diffusion de l'information claire et efficace à tous les membre de l'entreprise

3.1.3.1. Les moyen écrit

- **Les courriers** : l'ETK utilise les courriers pour envoyer des messages qui doivent être logique, soignés et efficace.
- **L'affichages** : outil de la communication ascendante est un support principal de l'information utiliser pour diffuser des informations aux employés.

3.1.3.2 Les moyens oraux

- **Les réunions** : l'ETK organise des réunions pour objectif de rassembler et de résoudre un problème ou discuter sur une situation donnée en changeant des idées. Cet outil renforce l'engagement et la motivation des employés et crée le sentiment d'appartenances.

3.1.3.3. Les moyens audiovisuel et électronique

- **Les emails** : l'entreprise ETK utilise les emails puisqu'ils offrent plusieurs avantages tels que la rapidité de transmission d'information, la traçabilité et une distribution facile.
- **Les téléphones** : c'est le moyen utiliser entre les membres de l'entreprise de partager l'information de façon rapide et recevoir des retours ou des réponses immédiates cela peut conduire à une collaboration meilleure.

3.1.4. Transmission de l'information

L'ETK transmet l'information de manière directe dans le but de la transmettre rapidement et avoir une réponse immédiate.

Comme aussi elle se fait hiérarchiquement insiste une structure formelle et officielle

3.1.5. Renforcement de l'engagement des employés

L'ETK utilise des comptes rendus des résultats périodique et des assemblées générales pour reconnaître les efforts des employés, montrer la valeur de leur travail et pour les impliquer dans les affaires de l'organisation, ce qui motive et renforce l'engagement des employés.

3.1.6. Contribution au bon fonctionnement

La communication interne contribue au bon fonctionnement de l'organisation par :

- La transmission de l'information en temps réel, assurer une réponse rapide ainsi réagir rapidement au développement permettent une meilleure coordination.
- Renforcement du sentiment d'appartenance et de responsabilité peut améliorer les compétences et les performances collective et individuelles.
- La gestion des situations en temps réel.

3.2. Recommandations

Pour bien améliorer la communication interne au sein des entreprises et renforcer l'engagement des collaborateurs, il est nécessaire de mettre en place ces recommandations :

3.2.1. Apprendre à bien parler

L'information diffusée doit être claire et ouverte afin d'éviter toute ambiguïté

3.2.2. Encourager les échanges entre les collaborateurs

Favoriser les échanges avec les employés et avec tous les départements et leur donner la chance de s'exprimer librement leur besoin et leurs objectifs pour créer des relations saines et renforcer la cohésion.

3.2.3. Diffuser des informations pertinentes et claires

La communication interne doit avoir un objectif précis et le message doit être cohérent afin de garantir une compréhension mutuelle.

3.2.4. Accorder de l'importance à la communication informelle

Ne pas négliger les conversations créées en dehors des heures du travail par exemple à la cantine de l'entreprise, les réseaux sociaux... et, car elles sont parfois pertinentes pour créer des liens entre les collaborateurs.

3.2.5. Utiliser des outils de communications variés

Des canaux de communication comme les affichages, les réunions, les emails, les appels téléphoniques, pour toucher un large éventail de cibles et assurer la transmission de l'information à tous les services et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

3.2.6. Ecoute active

Apprendre à bien écouter les employés et de façon active afin de les comprendre, d'interpréter et d'évaluer ce qu'ils disent.

3.2.7. Ne pas négliger le feedback

S'appuyer sur le feedback qui permet d'évaluer si le message est bien transmis et compris.

3.2.8. Valoriser la culture d'entreprise

La culture d'entreprise c'est toujours l'ensemble des croyances, valeurs et normes que possède une entreprise et doivent être partagées à tous les niveaux d'une entreprise le plus rapidement possible.

3.2.9. Mettre en place des réunions

Faire organiser des réunions avec l'ensemble des salariés de l'entreprise dans les annonces importantes ou autre changement imprévu qui peut impacter la globalité de l'entreprise.

3.2.10. Organiser des séances de coaching

Le coaching favorise le partage des informations au sein de l'entreprise.

1.2.11. Créer des plateformes collaboratives pour chaque équipe

Pour rendre les échanges des documents plus fluides et faciles, lorsqu'un groupe travaille sur un projet commun en créant alors des espaces collaboratifs spécifiques pour la communication d'entreprise pour faciliter la tâche.

En suivant ces multiples recommandations, nous pouvons stimuler une communication interne efficace, améliorer l'engagement des collaborateurs et créer un environnement de travail sain et productif.

Conclusion

D'après l'enquête réalisée au sein de l'entreprise ETK, nous concluons que la communication interne est un élément clé qui occupe une place primordiale au sein de l'entreprise enquêtée l'ETK. Elle est considérée comme un outil important dans la diffusion des objectifs et des valeurs de l'entreprise à tous les niveaux. Cela contribue à la fidéliser ses salariés, renforcer leur engagement et motivation et participe également au succès de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de ce projet de fin d'étude, notre réflexion porte sur la communication interne comme outil de gestion des ressources humaines : cas de l'entreprise touristique de la Kabylie, afin de répondre à notre problématique posé dans l'introduction qui consiste à démontrer l'utilité et la place de la communication interne dans la gestion efficace des ressources humaines pour la mobilisation des employés au sein de l'entreprise.

Ainsi, d'après l'analyse et l'interprétation des données de notre enquête, on a confirmé nos deux hypothèses, ou on a trouvé que la communication interne a un effet bénéfique et avantageux sur l'engagement et la fidélité des collaborateurs tout en créant un climat de travail coopératif ce qui représente le reflet fidèle de l'entreprise. Suite aux réponses obtenus pour la deuxième hypothèse on a confirmé que la communication interne permet la circulation claires et transparente des informations et des objectifs de l'entreprise ce qui influe la qualité de service ou de travail et donc conduire à la réussite de l'entreprise.

La communication interne est une activité assez importante dans les entreprises. Son rôle repose sur le fait que l'information présente la matière première de toute action à mener.

La communication interne est toute action menée à l'intérieur de l'entreprise dans le but d'interagir avec ses collaborateurs, pour faciliter la tâche de chacun, de les informer sur l'actualité de l'entreprise, et pour améliorer la qualité de travail. Elle est gérée par différents départements de l'organisation, elle peut être du ressort de direction général, des services RH, ou la direction de la communication.

Comme il est important de souligner que la communication interne est le levier de performance collectif de toute organisation, elle est un facteur de réussite au sein de l'entreprise, permettant de développer les relations entre les dirigeants et les salariés elle est un outil d'information, motivation et de cohésion.

La communication interne permet de fédérer autour d'un projet commun et de développer le sentiment d'appartenance.

CONCLUSION GENERALE

Il convient de distinguer entre trois types de communication interne : la communication ascendante ou « du haut vers le bas », descendante « ou du bas vers le haut et la communication transversales ou horizontale. Les outils de communication interne favorisent la circulation des informations et rendent les échanges entre les collaborateurs fluides et transparents. Il existe une multitude de canaux de communication interne qui répondent à la fois à des objectifs de qualité, et de bien-être au travail, Parfois oraux (les réunions, les événements, les entretiens ...) et parfois écrits (notes de services, panneaux d'affichage, les notes de service, les lettres ...).

La communication et la gestion des ressources humaines sont deux éléments inter relié dans l'entreprise. Elle est parmi les activités rattachées à la GRH. Cette dernière se résume la faite que l'entreprise gère son personnel y compris par son recrutement, formation, gestion des carrières...

Le but de la GRH est d'attirer, conserver et motiver le personnel. Elle utilise la communication interne afin de créer une culture d'entreprise solide, impliquer les employés et renforcer leur cohésion et leur développement et enfin rendre le climat de travail propre et dynamique pour une meilleure réussite de l'entreprise.

Pendant les deux mois de stage à l'entreprise touristique de la Kabylie, précisément dans le service ressource humaine, nous a permet de faire une étude empirique sur la communication interne et de collecter des informations sur cette entreprise pour compléter notre mémoire. On a confirmé que la communication interne joue un rôle crucial au sien de l'entreprise, elle est le facteur clé de succès.

Une bonne communication interne assure la diffusion des informations et des valeurs alignées avec les stratégies et les objectifs de l'entreprise entre les différents départements, favoriser la collaboration et la cohésion, fédérer ses acteurs autour d'un projet commun tout en créant un environnement positif et productif.

En fin, une communication interne est un outil de gestion des ressources humaines efficace, qui contribue au succès de l'entreprise, favorise la coordination et la cohésion et améliore la satisfaction des collaborateurs et renforce la performance collective

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage : Adrien, M. (2016-2017). Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur . faculté des sciences économique, sociales, politiques et de communication.

Alain, M. (1991). *A managé la formation*. paris : .

Aude, R., Thierry, L., & Assael, A. (2010). *Toute la fonction Communication*. paris: Dunod .

Aude, R., Thierry, L., & Assael, A. (2010). *Toute la fonction Communication 2^{ém} édition* . paris: Dunod.

BALLE, F. (2006). *Lexique de l'information et de la communication*. paris: Dalloz.

Bernard, M., & Daniel, C. (2001). *gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances 4^{eme} édition*. DUNOD.

BERNARD, M., & DANIEL, C. (2016). *gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance, 9^{em} édition* . paris: Dunod.

chikh, s. (2023, juin). la communication interne de l'entreprise . laboratoire DEFI UMMTO .

Claudine, D. (2002). *La communication interne en entreprise, l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. éd de Boek .

D'ALMEIDA, N., & LIBAERT, T. (2007). *la communication interne de l'entreprise*. paris : DUNOND .

D'ALMEIDA, N., & LIBAERT, T. (2014). *La communication interne des entreprises*. paris.

D'ALMEIDA, N., & LIBAERT, T. (2014). *La communication interne des entreprises 7^{ém} édition* . paris: DUNOD.

Daniel, C. (2007). *les études de marché, 3^{eme} édition*. paris : DOUND .

DIABY, M. (2022). *Gestion des ressources humaine, Guide pratique*. PARIS: L'Harmattan.

Dimitri, W. (1982). *les ressources humaines*. paris: édition d'organisation.

Eric, B., Marie-Hélène, c., & piau, J. (2016). *Communication , techniques tertiares 2^{em} édition* . 11 rue Paul Bert 92240 Malakoff : Dunod .

Eric, C., & DONJEAN, C. (2015). *LA COMMUNICATION INTERNE* . Belgique .

Eric, C., & DONJEAN, C. (2015). *La communication interne 2^{em} edition*. Belgique: edipro.

Eric, C., & DONJEAN, C. (2015). *LA COMMUNICATION INTERNE 2^{ém} édition* . Belgique: edipro.

Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie . (Mohamed MEZIANE).

Faycel, B., & Géraldine, G. (2009). *Gestion des ressources humaine 2^{em} édition* . Gualino .

Faycel, B., & Géraldine, G. (2009). *Gestion des ressources humaines* . paris: Gualino .

Faycel, B., & Géraldine, G. (2009). *Gestion des ressources humaines 2^{em} édition* . paris: Gualino.

François, P., & Jean, n. (2000). *les pratiques de gestion des ressources humaine* . Du SEUIL .

BIBLIOGRAPHIE

- GUILLOT-SOULZ, C. (2015-2016). *LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 8em édition* . Gualino .
- J.L.Guignard, & A.Pennaforte, J. e. (2018). *les fondamentaux de la GRH*. paris : Dunod.
- Jean-Claude, A. (2008). *Psychologie de la communication, Théories et méthodes*. Armand Colin.
- Jean-Marc, D., & Jacques, I. (2017). *La communication interne*. DUNOD.
- L.MARCENAC, A.MILON, & SH.Saint-MICHEL. (1996). *Communication des entreprises*. PARIS: HACHETTE .
- L.MARCENAC, A.MILON, & SH.Saint-MICHEL. (s.d.). *Communication des entreprises*. PARIS: HACHETTE.
- LECLERC, M., & QUIMPER, M. (2003). *Les relations au travail au Québec*. Quebec : Presses de l'Université du Québec.
- LEITIA, L. (2008). *l'essentiel de la GRH, 2eme édition*. PARIS .
- Lethielleux, L. (2009). *L'essentiel de la gestion des ressource humaines* . paris : Lextenso .
- Lethielleux, L. (2009). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines 3em édition*. paris: Gualino.
- Marie-Hélène, W. (1989). *LE UNICATOR, gude operationnel pour la communication d'entreprise*. paris: Doudon.
- Michel, f. (2014). *Management des ressources humaines, Entre marché du travail et acteurs stratégiques* . Dunod.
- MORENO, M. (2008, janvier). *gestion des ressources humaines* .
- Moulette, P., & Roaues, O. (2014). *Gestion des ressources humaines*. paris: Dunod.
- Noureddine, K., & Claude, L. (2003). *Communication et entreprise*. l'Harmattan.
- Noureddine, K., & Claude, L. (2003). *Communication et entreprise, les hommes, les machines, l'environnement* . l'Harmattan.
- PERETTI, J.-M. (2008). *Gestion des Ressources Humaines, 15eme édition*. paris : Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2013). *Gestion des ressources humaines*.
- Peretti, J.-M. (2013). *Gestion des ressources humaines 19e édition*. Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2013). *Gestion des ressources humaines 21é édition* . vuibert .
- Pierre, L. (1991). *Gestion des ressources humaines 2 eme édition* . université Paris: Editions Eyrolles.
- Sylvie, S.-O., Victor, H., & Jean-Pierre, B. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines 5 em edition*. Québec: chènevière éducation.

- **Mémoire et synthèse**

BIBLIOGRAPHIE

1. Adrien, M. (2016-2017). Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur . faculté des sciences économique, sociales, politiques et de communication.
 2. Cheikh, s. (2023, juin). La communication interne de l'entreprise. Laboratoire DEFI UMMTO.
 3. Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie. (Mohamed MEZIANE).
- **Site internet**
 1. <https://infonet.fr/lexique/definitions/ressources-humaines/>
 2. <https://business.trustedshops.fr/blog/comment-ameliorer-la-communication-interne-de-votre-entreprise>
 3. <https://factorial.fr/blog/communication-interne/>

Annexes

Annexes

Annexe 01 :

GROUPE HOTELLERIE-TOURISME & THERMALISME
REPARTITION DU PERSONNEL PAR CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE ET PAR UNITE
EPE-ETK-SPA TIZI-OUZOU

MOIS d'Avril 2022	CADRES (1)				S/Total 1	MAITRISES (2)				S/Total 2	EXECUTIONS (3)				S/Total 3	Total (1+2+3)
	Pers. Féminin		Pers. Masc.			Pers. Féminin		Pers. Masc.			Pers. Féminin		Pers. Masc.			
	odd	odi	odd	odi		odd	odi	odd	odi		odd	odi	odd	odi		
UNITE3																
Siège social ou Direction Générale			5	1	6	2	1	1		4					6	10
LALLA-KHEDICHA		1	1		2		1	0	6	7	0	2	0	13	15	54
BELLOUA		1	1		2				5	5	0	1	0	11	13	19
BRACELET D'ARGENT			1	1	2				1	1	0		5	12	17	20
AGENCE DE VOYAGES		1			1					0					0	1
Total 1	0	3	6	2	13	2	2	1	12	17	0	3	0	36	44	74
Total 2	13					17					44				74	

Tableau: 1

EVOLUTION DES EFFECTIFS

	31-mars-22	31/04/2022	VARIATION	OBSERVATIONS
Permanent (CDI)	58	58	0	
Contractuel (CDD)	16	16	0	
total	74	74	0	

commentaire: pour le mois d'avril2022 l'entreprise touristique de kabylie affiche un nombre d'effectif de74 employés .

Mouvement du Mois :NEANT

Tableau N° 01

ANNEXES

Annexe 02 :

GROUPE HOTELLERIE-TOURISME & THERMALISME

REPARTITION DU PERSONNEL PAR CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE ET PAR UNITE EPE-ETK-SPA TIZI-OUZOU

MOIS D'AVRIL 2021	CADRES (1)				S/Total 1	MAITRISES (2)				S/Total 2	EXECUTIONS (3)				S/Total 3	Total (1+2+3)
	Pers. Féminin		Pers. Masc.			Pers. Féminin		Pers. Masc.			Pers. Féminin		Pers. Masc.			
	cdd	cdi	cdd	cdi		cdd	cdi	cdd	cdi		cdd	cdi	cdd	cdi		
UNITES																
Siège social ou Direction Générale			5	1	6	2	1	2		5					0	11
LALLA-KHEDIDJA		1	1		2		1	0	6	7	0	2	0	13	15	24
BELLOUA		1	1		2			1	5	6	0	1	0	12	13	21
BRACELET D'ARGENT			1	1	2				1	1	2		1	11	14	17
AGENCE DE VOYAGES		1			1					0					0	1
.....																
Total 1	0	3	8	2	13	2	2	3	12	19	2	3	1	36	42	74
Total 2	13					19					42					74

Tableau: 1

EVOLUTION DES EFFECTIFS

	31-mars-21	30-avr-21	VARIATION	OBSERVATIONS
Permanent (CDI)	58	58	0	
Contractuel (CDD)	16	16	0	
total	74	74	0	

commentaire; pour le mois d'Avril 2021 l'entreprise touristique de kabylie affiche un nombre d'effectif de 74 employés .

Mouvement du Mois : Néant .

ANNEXES

Annexe 03 :

GROUPE HOTELLERIE-TOURISME & THERMALISME

REPARTITION DU PERSONNEL PAR CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE ET PAR UNITE EPE-ETK-SPA TIZI-OUZOU

MOIS D'Avril 2023	CADRES (1)				S/Total 1	MAITRISES (2)				S/Total 2	EXECUTIONS (3)				S/Total 3	Total (1+2+3)
	Pers. Féminin		Pers. Masc.			Pers. Féminin		Pers. Masc.			Pers. Féminin		Pers. Masc.			
	cdd	cdi	cdd	cdi		cdd	cdi	cdd	cdi		cdd	cdi	cdd	cdi		
UNITES																
Siege social ou Direction Générale			5	1	6	1	1	1		3					0	9
LALLA-KHEDIDJA		1	1		2		1	0	4	5	0	0	0	3	3	10
BELLOUA		1	1		2				7	7		3	1	18	22	31
BRACELET D'ARGENT			1	1	2				1	1			9	12	21	24
AGENCE DE VOYAGES		1			1					0					0	1
FULL CATERING HMD			2		2	2		10		21	21		06	2	09	112
FULL CATERING INAS					0			2		2	3		18		21	23
Total 1	0	3	10	2	15	3	2	22	12	39	24	3	94	35	156	210
Total 2	15					39					156				210	

Tableau: 1

EVOLUTION DES EFFECTIFS

	31-mars-23	30-avr-23	VARIATION	OBSERVATIONS
Permanent (CDI)	57	57	0	
Contractuel (CDD)	129	163	24	
total	186	210	24	

commentaire; pour le mois d'Avril 2023, l'entreprise touristique de kabylie affiche un nombre d'effectif de 187 employés .

Mouvement du Mois : vingt quatre (02) Entrées : deux(02) femmes de chambre au niveau de catering HMD et 23 au niveau de nouve catering INAS (tous serives confondus a savoir restauration, hébergement)

deux (01) sortie : un (01) agent de foyer au niveau de catering

ANNEXES

Annexe 04 :

GROUPE HOTELIERIE-TOURISME & THERMALISME

REPARTITION DU PERSONNEL PAR CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE ET PAR UNITE

EPE-ETK-SPA TIZI-OUZOU

MOIS D'Avril 2024	CADRES (1)				S/Total 1	MAITRISES (2)				S/Total 2	EXECUTIONS (3)				S/Total 3	Total (1+2+3)
	Pers. Féminin		Pers. Masc.			Pers. Féminin		Pers. Masc.			Pers. Féminin		Pers. Masc.			
	cdd	cdi	cdd	cdi		cdd	cdi	cdd	cdi		cdd	cdi	cdd	cdi		
UNITES																
Siège social ou Direction Générale		1	7		8	1	1	1		3					0	11
LALLAKHEDIDJA			1		1			3		3				5	5	9
BELLOUA		1			1		1	7		8	2	3	4	17	26	35
BRACELET D'ARGENT			1	1	2			1	1	0	0	12	10	22	25	
AGENCE DE VOYAGES				1	1				0					0	1	
FULL CATERING ENSP DPE HMD			6		5	3	7	1	11	24		50		104	120	
FULL CATERING ENSP DPE INAS			2		2		6	2	8	6		43		49	59	
FULL CATERING D F S P					0	2			2	9		58		67	69	
FULL CATERING TFT					0		2		2			21		21	23	
Total 1	0	2	16	2	20	6	2	16	14	38	41	3	218	32	294	352
Total 2	20					38					294				352	

Tableau: 1

EVOLUTION DES EFFECTIFS

	30-avr-24	31-mars-24	VARIATION	OBSERVATIONS
Permanent (CDI)	55	55	0	
Contractuel (CDD)	297	302	-5	
total	352	357	-5	

commentaire;

pour le mois d'avril 2024, l'entreprise touristique de kabylie affiche un nombre d'effectif de 352 employés .

Mouvement du Mois : sorties : Cinq (05) agents au niveau de l'unité catering (DFSP hassi messouad)

Tableau N° 01

Annexe :05

Guide d'entretien

Bonjour à toutes et à tous,

Afin de réaliser notre mémoire de fin de cycle sur le thème « *Communication interne outil de Gestion des Ressources Humaines* » en vue de l'obtention du diplôme de master 2 en Gestion des Ressources Humaines (GRH), nous vous prions de répondre le plus sincèrement possible à ces questions, en espérant avoir une collaboration de votre part.

Nous tenons à signaler Notre problématique est la suivante : *Comment la communication interne peut-elle être utilisée comme un outil efficace de gestion des ressources humaines pour mobiliser et fidéliser les employés au sien de l'entreprise touristique de Kabylie ETK ?*

Nous vous remercions d'avance pour le temp que vous allez nous accorder

Informations sur le répondant

- Nom de l'organisation :
- Nom du répondant :
- Poste occupé :

1) Quel est l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise ?

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

2) Quels sont les différents types de communication interne et leurs impacts sur la mobilisation et la fidélisation des collaborateurs ?

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

3) Quels sont les outils disponibles pour rendre la communication interne facile et transparente ?

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

4) Comment se fait la transmission de l'information au niveau de votre organisme ?

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

5) Comment l'entreprise touristique de Kabylie ETK utilise-t-elle la communication interne pour renforcer l'engagement des salariés ?

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

6) Comment la communication interne contribue au bon fonctionnement de l'entreprise ?

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

Merci pour votre collaboration.

Table des matières

Table des matières

Dédicace	4
Liste des abréviations	5
Liste des illustrations	6
<i>Sommaire</i>	8
Introduction générale	1
Chapitre I : Communication interne, un pilier essentiel des organisations	5
Section 1 : Eléments théoriques de la communication interne	6
1.1. Historique de la communication interne	6
1.2. Définition de la communication interne	7
1.2.1. Définition de la communication	7
1.2.2. Définition de la communication des entreprises	7
1.2.3. Distinction entre communication interne et communication externe :	9
1.2.4. Définition de la communication interne	10
1.3. Types de la communication interne	14
1.3.1. Communication descendante	14
1.3.2. Communication ascendante	15
1.3.3. Communication transversale	16
1.4. Finalités de la communication interne	17
1.4.1. Compréhension	17
1.4.2. Circulation	17
1.4.3. Confrontation	17
1.4.4. Cohésion	17
1.4.5. Production de sens	18
Section 2 : Fonctionnement de la communication interne	18
2.1. Dimensions de la communication interne	18
2.1.1. Communication interne opérationnelle	18
2.1.2. Communication interne intégrative	18
2.1.3. Organisation comme système de communication	18

2.2. Objectifs de la communication interne.....	19
2.2.1. Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise.....	19
2.2.2. Accompagner le management.....	19
2.2.3. Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise.....	19
2.3. Outils de la communication interne.....	20
2.3.1. Répartition selon les techniques.....	20
2.3.2. Répartition selon les outils.....	21
Section 3 : Maitrise de la communication interne.....	24
3.1. Plan de communication interne.....	24
3.1.1 Définition de plan de communication.....	25
3.1.2 objectifs de plan de communication.....	25
3.1.3 Etapes de plan de communication.....	25
3.2. Contrôle de la communication interne.....	29
3.2.1. Définition de contrôle de communication interne.....	29
3.2.2. Objectifs de contrôle de la communication interne.....	29
3.2.3 Etapes d'un contrôle de la communication interne.....	29
3.3. Obstacles de la communication interne.....	31
Conclusion :.....	34
Chapitre II : Communication interne au service de la GRH.....	35
Section 1 : Quelques éléments théoriques sur la GRH.....	36
1.1. Définition des concepts clés.....	36
1.1.1. Définition de gestion.....	36
1.1.2. Définition de GRH.....	36
1.1.3. Définition de RH.....	37
1.2. Evolution de la GRH.....	37
1.2.1. L'évolution de la GRH en Algérie.....	39
1.3. Objectifs de la GRH.....	41
1.4. Outils de la GRH.....	42
1.5. Pratiques de GRH.....	43
1.5.1 Gestion de carrières :.....	43
1.5.2. Évaluation.....	44
1.5.3. Formation.....	45
1.5.4. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	45

1.5.6. Recrutement	47
1.5.7. Communication	48
1.6. Missions de la fonction RH.....	49
1.6.1. Attentes des salariés	49
1.6.2. Attentes de l'encadrement	50
1.6.3. Attentes des partenaires sociaux	51
1.6.4. Attentes de la direction générale	51
Section 2 : Place de la communication au sein de l'entreprise	52
2.1. Rattachement à la direction DRH.....	52
2.1. Coexistence de la communication interne et externe	53
2.3. Grande direction de la communication globale	53
Section 3 : communication interne et la GRH	54
3.1. Communication interne dans le service RH des entreprises.....	54
3.1.1. Recrutement	55
3.1.2. Fidélisation.....	55
3.1.3. Reconnaissance	55
3.2. Lien entre la Communication interne et la fonction RH	55
3.2.1. Motivation et la communication interne	55
3.2.2. Evaluation et communication interne :	56
3.2.3 Formation et communication interne :	56
3.2.4. Gestion de stress et communication interne :	57
3.2.5. Absentéisme et communication interne :	57
3.2.6. Gestion de conflits et communication interne :	58
3.2.7. Leadership et communication interne :	58
Conclusion	59
Chapitre III : Communication interne au sien de l'entreprise touristique de Kabylie (ETK)	60
Section 1 : Présentation de l'entreprise ETK.....	60
1.1. Evolution de l'ETK	60
1.2. Objectif de L'ETK.....	63
1.3. Organigrammes de l'ETK.....	63
1.3.1. Organigramme L'EPE/Entreprise Touristique de Kabylie/ SPA.....	63
1.3.2. Organigramme de l'entreprise	65

1.3.3. Organigramme de l'unité.....	68
1.3. Evolution des effectifs	70
1.5. Unités de l'ETK.....	71
1.2.1. Hôtel Bracelet d'argent.....	71
1.2.2. Hôtel Belloua	71
1.2.3. Hôtel Lalla Khadîdja	71
1.2.4. Agences de voyage	72
Section 2 : Présentation de la méthodologie et des résultats	72
2.1. Méthode de recherche.....	72
2.1. Résultats de l'enquête	73
Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête et recommandations.....	79
3.1. Analyse des résultats	79
3.2.1. L'importance de la communication interne.....	79
3.2.2. Types de communication interne	79
3.2.3. Les outils de communication	80
3.2.4. Transmission de l'information	81
3.2.5. Renforcement de l'engagement des employés	81
3.2.6. Contribution au bon fonctionnement.....	81
3.2. Recommandations	81
3.2.1. Apprendre à bien parler	81
3.2.2. Encourager les échanges entre les collaborateurs	81
3.2.3. Diffuser des informations pertinentes et claires	82
3.2.4. Accorder de l'importance à la communication informelle.....	82
3.2.5. Utiliser des outils de communications variés	82
3.2.6. Ecoute active	82
3.2.7. Ne pas négliger le feedback	82
3.2.8. Valoriser la culture d'entreprise.....	82
3.2.9. Mettre en place des réunions	82
3.2.10. Organiser des séances de coaching	82
1.2.11. Créer des plateformes collaboratives pour chaque équipe	83
Conclusion.....	83
Conclusion générale	84
Bibliographie	87

Annexes	91
Table des matières	99
Résumer	104

Résumer

Cette étude porte sur la communication interne comme outil de gestion des ressources humaines. Elle a pour objectif de montrer l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise touristique de Kabylie ainsi que les différents outils utilisés pour faire diffuser l'information à tous les niveaux de l'entreprise et de connaître aussi l'utilité de la communication dans la gestion des ressources humaines. Aussi nous avons essayé de montrer le lien qui existe entre la communication interne et la gestion des ressources humaines d'ETK.

Pour ce faire, nous avons opté pour la méthode qualitative en utilisant un guide d'entretien. Les résultats obtenus après l'analyse des données du guide d'entretien montrent que la communication a une place primordiale dans l'entreprise, elle favorise l'engagement des salariés, leur motivation et leur engagement tout en contribuant à créer un environnement de travail productif ce qui renforce alors leur sentiment d'appartenance, en utilisant des outils efficaces par fois verbaux et parfois oraux qui permettent de délivrer une information pertinente et claire à tous les départements de l'entreprise.

Mot clés : communication, communication interne, entreprise, mobilisation, engagement.

Summary

This study focuses on internal communication as a human resource management tool. Its objective is to demonstrate the importance of internal communication within the tourism company in Kabylie, as well as the different tools used to disseminate information at all levels of the company, and to understand the utility of communication in human resource management. Additionally, we have tried to show the link between internal communication and human resource management at ETK.

To achieve this, we opted for a qualitative method using an interview guide. The results obtained from the analysis of the interview guide data show that communication holds a crucial place in the company, it promotes employee engagement, motivation, and commitment while contributing to creating a productive work environment. This, in turn, strengthens their sense of belonging. Effective tools, both verbal and oral, are used to deliver relevant and clear information to all departments of the company.

Keywords : Communication, Internal communication, Human resources management, company.